مركز البحوث

تحديد التكلفة على أساس النشاط في المؤسسات المالية

كيف تدعم الإدارة على أساس النشاط وتدير مواردك بفعالية

تأليف
جولي مابرلي

ترجمة
أ. د. أحمد محمد زامل

راجع الترجمة
د. سعد بن صالح الرويتع

تابع - المحتويات

الموضوع	الصفحة

ملاءمة طرق تحديد تكلفة المنتجات ٣١٥
تحديد تكلفة المنتجات فى الواقع العملى ٣١٨
حالة عملية: بنك باركر ٣٢٠
ملخص ٣٣٣
ملحق: بنك باركر ٣٣٥
أهم المصطلحات ٣٧٢

الفصل العاشر: استخدام نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط لأغراض تحديد ربحية العملاء ٣٧٣
مقدمة ٣٧٥
تعريف العملاء ومجموعات العملاء ٣٧٧
أهمية العلاقات المتبادلة ٣٨٦
ربحية العملاء فى الواقع العملى ٣٨٦
حالة عملية: بنك بلاتينيم ٣٩١
ملخص ٤٠٢
ملحق: بنك بلاتينيم ٤٠٤
أهم المصطلحات ٤٢٠

الفصل الحادى عشر: استخدام نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط لأغراض الإدارة على أساس النشاط ٤٢١
مقدمة ٤٢٣

المحتويات

الموضوع | **الصفحة**

مبادرات خفض التكلفة ٤٢٤
إدارة تكاليف التشغيل ٤٣١
إعداد الموازنة التخطيطية على أساس الأنشطة ٤٣٨
إدارة الأداء ٤٤٣
حالة عملية: شركة إمبريال للتأمين ٤٤٨
ملخص ٤٥٥
ملحق: شركة إمبريال للتأمين ٤٥٦
أهم المصطلحات ٤٦٨
تعريف المصطلحات ٤٦٩

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
١-١	أسئلة بشأن الربحية	٢٩
١-٢	الأنواع الرئيسية للقرارات	٣٠
٢-١	نموذج العائد على رأس المال الاقتصادى	٤٩
٢-٢	عوامل النجاح الحرجة	٥١
٢-٣	مثال لسلسلة القيمة فى البنوك	٥٣
٢-٤	مثال لسلسلة القيمة فى شركات التأمين	٥٤
٢-٥	بطاقة الأداء المتوازن للأعمال	٥٦
٢-٦	استخدامات المعلومات المحددة على أساس النشاط	٥٨
٣-١	آليات حساب التكاليف على أساس النشاط	٧٨
٣-٢	نموذج المعلومات المحددة على أساس النشاط	٨٠
٣-٣	ربط التكاليف بقاموس الأنشطة	٨٣
٣-٤	أسس تخصيص الأنشطة	٨٩
٣-٥	تخصيص مجمعات التكلفة على الأنشطة	٩٠
٣-٦	تحديد معدلات تكاليف الأنشطة	٩١
٣-٧	النموذج الأساسى لتحديد التكلفة على أساس النشاط	٩٨
٤-١	منهج لتنفيذ نظام للمعلومات المحددة على أساس النشاط	١٠٤
٤-٢	هيكل تنظيمى لمشروع ما	١٠٨
٤-٣	مثال لخطة عمل	١١٣
٤-٤	وحدات مستقلة لتعزيز دفاتر الأستاذ العام	١٢٥
٤-٥	منهجية النظم فى تقديم الحلول	١٣٩
٤-٦	مثال لتحليل الأنشطة على مستوى الأقسام	١٥٣

تابع - قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
٤-٧	مثال لبطاقة وصف وظيفى	١٥٤
٤-٨	مسودة مخطط تقرير	١٥٥
٤-٩	الخطوات الأربع والعشرون لتنفيذ نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط	١٥٩
٥-١	الأنشطة باعتبارها المكونات الأساسية فى نموذج المعلومات على أساس النشاط	١٦٨
٦-١	تحديد مسببات التكلفة ومقاييس الأنشطة	١٩٣
٧-١	تخصيص الموارد للأنشطة	٢٢٠
٧-٢	منهج لتنفيذ نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط ـ المرحلة الخامسة	٢٢٠
٨-١	أجزاء سلسلة القيمة	٢٧٣
٩-١	نظام إعداد التقارير متعدد الأبعاد الذى يستخدم الأنشطة باعتبارها المؤشر العام	٣١٠
١٠أ-١	بنك بلاتينيم ـ الهيكل التنظيمى لإدارة المنتجات	٤٠٦
١٠أ-٢	بنك بلاتينيم ـ مخطط هيكل البيانات	٤١١
١١-١	مصفوفة التكلفة/ العائد	٤٢٩
١١-٢	مثال لخريطة تسلسل العمل	٤٣٧
١١-٣	عملية الإدارة على أساس النشاط باستخدام الموازنات	٤٤٠
١١-٤	العوامل الحرجة للنجاح فى بطاقة الأداء	٤٤٧
١١أ-١	شركة إمبريال للتأمين ـ الهيكل التنظيمى	٤٥٦
١١أ-٢	شركة إمبريال للتأمين ـ تحليل التكلفة / العائد	٤٦٦

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
٣-١	قائمة الموارد	٩٥
٥-١	عينة من الأنشطة واستخداماتها	١٧١
٥-٢	الأنشطة النمطية التى تشتمل عليها عملية تحديد تكلفة المنتجات وتحليل ربحية العملاء	١٧٢
٥-٣	الأنشطة النمطية لأغراض إدارة تكاليف التشغيل	١٧٦
٥-٤	تبويب الأنشطة	١٧٩
٦-١	بعض العوامل المسببة للأداء	١٩٧
٦-٢	الأنشطة ومقاييس الأنشطة فى مجال التعامل فى الأوراق المالية	٢٠٦
٦-٣	الأنشطة الرئيسية والتفصيلية فى قسم التمويل	٢١٢
٦-٤	الأنشطة ومقاييس الأنشطة فى قسم التمويل	٢١٣
٧-١	خصائص المحاسبة الإدارية	٢٢٢
٧-٢	تحليل التكاليف الخاصة بنظم الحسابات الجارية	٢٤٤
٨أ-١	بنك شمال أوروبا . تحليل أنشطة الأعمال	٢٩٣
٨أ-٢	بنك شمال أوروبا . قائمة الربح عام ١٩٩×	٢٩٤
٨أ-٣	بنك شمال أوروبا . تحليل على أساس الدول	٢٩٥
٨أ-٤	بنك شمال أوروبا . مقتطفات من ميزان المراجعة للسنة المنهية فى ١٩٩×	٢٩٦
٨أ-٥	بنك شمال أوروبا . تعاريف حسابات الدخل	٢٩٨
٨أ-٦	بنك شمال أوروبا . قائمة الأنشطة الإستراتيجية	٣٠١
٨أ-٧	بنك شمال أوروبا . قائمة المسببات الإستراتيجية للقيمة	٣٠٢
٨أ-٨	بنك شمال أوروبا . التحليل الإستراتيجى للتكلفة	٣٠٣
٨أ-٩	بنك شمال أوروبا . التحليل الإستراتيجى للربحية	٣٠٤
٩أ-١	بنك باركر . حسابات الإدارة	٣٣٥
٩أ-٢	بنك باركر . تحليل التكاليف على مستوى الأقسام	٣٣٦
٩أ-٣	بنك باركر . التعريفة المعيارية	٣٣٧
٩أ-٤	بنك باركر . الأنشطة ومقاييس الأنشطة	٣٤١

تابع - قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
٩أ-٥	بنك باركر . التكاليف التى لا ترتبط بأنشطة ومقاييس الأنشطة الخاصة بها	٣٤٦
٩أ-٦	بنك باركر . مصادر المعلومات	٣٤٧
٩أ-٧	بنك باركر . تكاليف الأنشطة	٣٥١
٩أ-٨	بنك باركر . تقرير مصروفات قسم النظم	٣٥٧
٩أ-٩	بنك باركر . تحليل تكاليف قسم النظم	٣٥٧
٩أ-١٠	بنك باركر . التكاليف الإضافية (المساندة)	٣٥٨
٩أ-١١	بنك باركر . تقرير تكاليف المنتجات	٣٦٠
٩أ-١٢	بنك باركر . تقرير الربحية	٣٦٤
٩أ-١٣	بنك باركر . تقرير متوسط الربحية	٣٦٨
١٠-١	أنواع قطاعات العملاء	٣٨٢
١٠أ-١	بنك بلاتينيم . معلومات عن العملاء	٤٠٤
١٠أ-٢	بنك بلاتينيم . التكاليف المرتبطة بالمنتجات والعملاء	٤٠٧
١٠أ-٣	بنك بلاتينيم . الإيرادات المرتبطة بالمنتجات والعملاء	٤٠٨
١٠أ-٤	بنك بلاتينيم . مساهمة المنتجات والعملاء فى الربحية	٤٠٩
١٠أ-٥	بنك بلاتينيم . مساهمة العملاء حسب مدير علاقات العملاء	٤١٢
١٠أ-٦	بنك بلاتينيم . مساهمة العملاء حسب فئات العمر	٤١٤
١٠أ-٧	بنك بلاتينيم . مساهمة العملاء حسب المنطقة الجغرافية	٤١٦
١٠أ-٨	بنك بلاتينيم . مساهمة العملاء حسب المهنة	٤١٨
١١أ-١	شركة إمبريال للتأمين . قائمة الأنشطة	٤٥٧
١١أ-٢	شركة إمبريال للتأمين . تحليل الأنشطة	٤٥٩
١١أ-٣	شركة إمبريال للتأمين . تبويب الأنشطة	٤٦١
١١أ-٤	شركة إمبريال للتأمين . تحليل التكلفة	٤٦٣
١١أ-٥	شركة إمبريال للتأمين . ترتيب الأنشطة الاختيارية حسب القيمة	٤٦٥
١١أ-٦	شركة إمبريال للتأمين . فرص التغيير	٤٦٧

شكر وتقدير:

لقد كانت كتابة كتاب من هذه النوعية للمرة الأولى أمراً يتسم بالسهولة؛ نظراً لأننى لم أكن أدرك كم العمل والجهد الذى يمكن أن يستتبعه ذلك الأمر. أما عملية تحديث هذا الكتاب بغرض إخراج الطبعة الثانية فكانت أكثر صعوبة؛ نظراً لأننى أعلم من البداية ذلك القدر من العمل الذى سوف يستغرقه هذا الأمر. ولقد كان السبب الرئيسى الذى شجعنى على القيام بتحديث الكتاب أن عدداً من المهتمين أبدوا الرغبة فى ترجمة هذا الكتاب إلى لغات أخرى، ومن ثم فلقد كان ذلك أحد بواعث إخراج الطبعة الحديثة إلى حيز الوجود.

إننى أدين بالشكر لبرايس ووترهاوس كوبرز لما قدموه لى من دعم مستمر ودائم. وهنا يجدر توجيه شكر خاص إلى هؤلاء الذين كان لهم تأثير كبير على تفكيرى فى هذا الشأن، وهم: مارك أوستن، وجوزيف جى روزفلت، وفيليب رايت، وجون لو، وبول روسو، وجون سلافن، وكذلك إيان كولمان.

كما يجب أن أغتنم هذه الفرصة؛ لكى أعبر عن شكرى إلى نيك ويلمر على نقده البناء، بالنسبة للطبعة الأولى وأيضاً هذه الطبعة، فبدون دعمه وانتقاداته القيمة لهذا الكتاب؛ كان من الممكن أن يكون على درجة أقل من الجودة.

أيضاً لقد استفدت كثيراً من دعم ومساندة فريق التحرير والإنتاج فى شركة فاينانشيال تايمز بيتمان للنشر، وبصفة خاصة ريتشارد ستاج وكذلك إميليا لاكن.

مقدمــة:

لا شك أنه في وقتنا الحاضر تتسارع بشكل مستمر وتيرة التغيير فى صناعة الخدمات المالية. والتركيز على تحسين الربحية والقيمة من وجهة نظر المساهم والعولمة والتقنية ودرجة التعقيد والتطور المتزايدة فى الأسواق كلها تعنى أننا ندخل الألفية الجديدة بإدارة تواجه ضغطًا أكبر وأكبر بشأن تقديم منتجاتها فى سوق يتسم بالمنافسة الشديدة.

ومن الجدير بالذكر أن المنظمات التى تركز على كفاءاتها فى السوق، هى تلك التى يتوقع لها النجاح. فبعض المنظمات تركز على خدمة العميل وتقديم سلسلة من قنوات التوزيع التى تتميز بالكفاءة. هذه المنظمات تعتمد على سمعتها واسمها التجارى وتقدم إلى عملائها سلسلة من المنتجات والخدمات التى يمكن أن تقدمها منظمات أخرى. وهو الأمر الذي يحدث فعلاً في أسواق البيع بالتجزئة؛ حيث إن هناك منظمات مثل: فرجن، جنرال موتورز، وماركس أند سبنسر تقدم سلسلة من الخدمات المالية، معتمدة على سمعتها وصورة منتجها.

منظمات أخرى سوف تركز على تقديم منتجات وخدمات تعد خصيصًا لمجموعات مختارة من العملاء. وتلك المنظمات سوف تركز على جودة التوزيع فى الأسواق المستهدفة.

وقد تركز منظمات مستقلة على توفير دعم العمليات اللازم للعمل فى الأسوق المالية، ويتضمن ذلك عمليات المقاصة والتسوية والاستعلام بشأن الائتمان وإدارة المطالبات، إلى آخره. وتلك المنظمات سوف تجنى وفورات الحجم الكبير من خلال توفير خدمة معالجة العمليات لقنوات توزيع متنوعة ذات أسماء متميزة. ومن الجدير بالذكر أن هذه الشركات تهدف إلى تعظيم كفاءة التشغيل والخبرة على نطاق المناطق الجغرافية وقنوات التوزيع.

وأخيرًا، تقوم بعض المنظمات بتوفير خدمة إدارة البنية الأساسية للكثير من الشركات (ليس فقط المؤسسات المالية)، فتلك المنظمات تقدم خدمة إدارة المرافق، التى يمكن أن تتضمن إدارة تقنية المعلومات والرقابة المالية وإدارة الموارد البشرية، حيث يمكن بسهولة تحقيق وفورات الحجم.

وتجدر الإشارة إلى أن الكثير من عملائنا يكتشفون أن أساليب الإدارة على أساس النشاط وقيمة حملة الأسهم ذات أهمية كبيرة للمحافظة على الوضع التنافسى فى السوق. حيث إنه مع توافر معلومات مفيدة فقط يمكنهم فهم الموقف الحالى وتحديد المجالات التى

تزيد أو تتقلص فيها القيمة. أيضًا سوف تساعدهم المعلومات على تحديد الاتجاه الذى يجب عليهم المضى فيه، كما تساعدهم على تحسين ومتابعة الأداء فى الأجلين القصير والطويل.

لقد قمنا بتحديث هذا الكتاب الذى يتناول تحديد التكلفة على أساس النشاط لكى يتضمن أفكارنا وخبراتنا العملية بشأن قيمة حملة الأسهم والتطورات الحديثة فى الأسواق. ونأمل أن تكون هذه الطبعة الثانية من الكتاب ممتعة ومفيدة لك، وأداة للمساعدة فى استخدام تلك الأساليب فى منظمتك.

مارك أوستن
مدير قطاع خدمات الاستشارات المالية الدولية
برايس ووترهاوس كوبرز

الفصل الأول

مقدمة عن نظام تحديد التكلفة
على أساس النشاط لدعم الإدارة
على أساس القيمة

مقدمة:

لقد أصبحت المنظمات تولى اهتمامًا أكبر بقياس ومتابعة القيمة التى تحققها. فالمستثمرون يقومون باستثمار أموالهم فى منظمة يتوقعون منها عائدًا ماليًا يساوى على الأقل العائد الذى يمكنهم الحصول عليه من مكان آخر، إن لم يكن أفضل منه. ومع التوسع فى التخلص من القواعد والرقابة الحكومية والتوسع فى أسواق المال، وتوافر المعلومات المالية المتطورة للمستثمرين، فلا شك أنه بالنسبة لأنشطة الأعمال وكذا بالنسبة للمديرين، أصبحت هناك حاجة ملحة جديدة لتعظيم القيمة من أجل حملة الأسهم.

وتعرف القيمة فى هذا السياق بأنها قيمة المنظمة فى الأجل الطويل، وتقاس بتقدير التدفق النقدى غير المقيد الذى تولده المنظمة فى المستقبل، والذى يمكن أن يستثمر فى تحقيق نموها وخفضه إلى قيمة صافية حالية. لا شك أن قياس قيمة أصحاب الأسهم على مستوى الشركة يعتبر أمراً سهلاً نسبيًا، ولكن تقسيم المنظمة إلى قطاعات لتحديد فى أى منها زادت أو تقلصت القيمة يتطلب أشكالاً إضافية من التحليل.

ومن الجدير بالذكر أن الإدارة على أساس النشاط داخل منظمة ما، تتطلب فهمًا تامًا لكيفية مساهمة جميع الموارد داخل المنظمة فى إضافة قيمة للشركة. وتتضمن تلك الموارد رأس المال والتقنية والأفراد. ومن الضرورى أولاً أن نفهم كيف تستخدم تلك الموارد، وذلك لكى نفهم كيف تضيف القيمة. ومن المعروف أن المعلومات الإدارية التقليدية تركز على قياس وإدارة استخدام رأس المال، ولكنها توفر دعمًا قليلاً لقياس وإدارة الموارد البشرية، والتقنية، والعمليات داخل المنظمة. أما التحليل على أساس النشاط فيوفر المعلومات الضرورية للقيام بذلك، ويوضح هذا الكتاب الطرق التى تستخدم بها بعض المؤسسات المالية ذلك الأسلوب.

ويمثل تحديد التكلفة على أساس النشاط بعداً جديداً لتحليل التكلفة، قدمه فى إطاره الرسمى لأول مرة الأستاذ روبرت كابلان *Robert Kaplan*، وروبن كوبر *Robin Cooper*، و توماس جونسون *Thomas Johnson* فى هارفارد عام ١٩٨٧م. ومنذ ذلك الحين تطويره فى العديد من المنظمات، وبصفة أولية فى الشركات المصنِّعة. أما الآن فقد تم تبنيه فى بعض الأقسام فى القطاع المالى كوسيلة مفيدة لتحليل التكاليف بطريقة تشجع على إدارة التكاليف، فى صناعة عانت من ضغوط لإدارة التكلفة بشكل أكثر فاعلية.

إن المفهوم الذى يتأسس عليه نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط يتمثل فى أن نظام تحديد التكلفة لا يقتصر على أنه نظام مالى يستخدمه المحاسبون، بل هو أكثر من ذلك بكثير، حيث يجب أن يشكل جزءًا من عملية توليد ربح نشاط الأعمال؛ ويمثل طريقة للتأكد من أن الموارد قد استخدمت بشكل فعال لكى تضيف قيمة إلى المنظمة. لهذا يجب إدارة وتخطيط التكاليف المتعلقة بالعاملين والتقنية قبل أن تتحملها المنشأة، بدلاً من رقابتها بعد الحدث.

هذا، وتستخدم نسبة كبيرة من الموارد فى المؤسسات المالية فى دعم البنية الأساسية للمنظمة، مثل الالتزام بالقواعد المنظمة، وإدارة المخاطر، والتقنية، والتمويل، والموارد البشرية. وغالبًا ما يطلق على تلك المجالات الأعباء الإضافية، وهى مجالات يمكن ببساطة أن تزداد أو تتدهور فيها القيمة. ومن الجدير بالذكر أن الطرق التقليدية لإدارة تلك التكاليف تتأسس على توزيع تلك التكاليف وتخصيصها لمراكز التكلفة الخاصة بالإنتاج بغرض توفير وسيلة لتركيز اهتمام الإدارة على النسبة الأكبر من التكاليف التى تشكل الأعباء الإضافية، ومن ثم تقع خارج نطاق الرقابة الفعالة لرجال الإدارة المباشرة. لقد أصبحت الممارسة العملية الشائعة على مدى السنوات القليلة الماضية تتأسس على إعادة توزيع وتخصيص تكاليف الأعباء الإضافية على الوظائف المتعلقة بالتشغيل على أساس مجموعة متنوعة ومعقدة من أسس التوزيع والتخصيص. وتجدر الإشارة إلى أن توجه تلك الممارسات العملية كان نحو التركيز على عملية التخصيص، بدلاً من التركيز على إدارة عناصر التكاليف المهمة. ولكن تحديد التكلفة على أساس النشاط يركز على تحليل تكاليف الأنشطة، وفحص تكاليف الأعباء الإضافية عن طريق الإدارة المباشرة للتكلفة فى المجالات الوظيفية التى ترتبط بها تلك التكاليف؛ من أجل الفحص المتأنى لاستخدام الموارد داخل كل وظيفة، وكيفية إضافتها قيمة للمنظمة وذلك دون الحاجة إلى توزيع التكاليف على مراكز التشغيل (الإنتاج).

معنى القيمة من وجهة نظر المساهم:

عندما يتحدث رجال الأعمال والمستثمرون عن القيمة، فإن معظم حديثهم ينصب على القيمة من وجهة نظر المساهم أو الأمور المشابهة مثل مقاييس الأداء التى تتأسس على القيمة؛ أو بعبارة أخرى، الأساليب التى يمكن بها تحليل الشركات والمؤسسات وإعادة تكييفها وفقًا للظروف المحيطة، ثم إدارتها لكى تتوافق مع الالتزام بإضافة القيمة.

وعبر العقود القليلة الماضية تولدت اتجاهات متعددة كلها تعنى أن دور المساهم قد أصبح مهماً بشكل أكبر، بل تتزايد أهميته يوماً بعد يوم. وتتضمن تلك الاتجاهات:

- تراكم الثروة المتولدة عن التقدم التقنى والتجارة العالمية المتزايدة.
- ارتفاع المتوسط المتوقع لعمر الإنسان، مما خلق بيئة لا تستطيع فيها الحكومات أن تتحمل المسئولية بالنسبة لمخصصات معاشات التقاعد، الأمر الذى يتطلب من الأفراد التوفير من أجل مستقبلهم الخاص.
- عولمة الأسواق التى توجد الفرصة للمنافسة بين الأسواق، أو فى أسوأ الظروف، توجد الطلب على الإفصاح التام عن المعلومات من جانب المستثمرين.

كل هذه الاتجاهات مجتمعة تعنى أمراً واحداً، ومن ثم ترسل رسالة واحدة: أن أى شركة ترغب فى القيام بعملها على أكمل وجه ـ وهذا يعنى الاستمرار فى جذب الموارد المالية اللازمة للاستثمار ـ يجب عليها أن تقدم نفسها بشكل جيد بالنسبة للمستثمرين، أى هؤلاء الذين تستخدم أموالهم (وذلك إذا لم تكن تستطيع أن تغذى احتياجاتها الاستثمارية من مواردها الذاتية).

وكما قال أحد المديرين التنفيذيين: "إذا لم تكن تعلم قيمة أعمالك، فسوف تجد نفسك أسير يد شخص ما يعلم ذلك". ومادام نمو المؤسسات المالية مستمراً، فسوف تتزايد الحاجة إلى معلومات أكثر، وإلى علاقات مع المستثمرين أفضل؛ فالكثير من المستثمرين يبحثون عن معلومات أفضل يؤسسون عليها عملية تقييمهم للمنظمة.

ولسوء الحظ، فإن اختلاف معايير المحاسبة المستخدمة فى مختلف دول العالم تجعل من المقارنة عملية صعبة؛ لهذا ينظر القائمون بتحليل الاستثمارات إلى ما هو أبعد من الأرقام المعروضة، لعلهم يجدون أرقاماً أخرى تمكنهم من تقييم المنظمة من المنظور طويل الأجل. ويتأسس تحليل القيمة من وجهة نظر المساهم على التدفق النقدى غير المقيد وتكلفة رأس المال التى يمكن أن توفر مثل تلك الأرقام التى يبحث عنها القائمون بالتحليل، ومن ثم تصبح هى المقاييس أو المعايير التى يستخدمها المستثمرون لكى تمكنهم من اتخاذ القرارات. إن المستثمرين يركزون بشكل متزايد على المقاييس أو المعايير الاقتصادية أو المتعلقة بالتدفقات النقدية بدلاً من مقاييس أو معايير الأرباح أو المحاسبة التقليدية، ويتوقعون أن تزيد المنظمات من القيمة من وجهة نظر المساهم من خلال صافى نمو التدفق النقدى. فالرسالة واضحة: إذا كانت الإدارة ترغب فى زيادة سعر سهم الشركة، فيجب عليها تسيير الأعمال بما يعظم القيمة من وجهة نظر المساهمين.

ويمكن أن تـُعرَّف القيمة من وجهة نظر المساهم بأنها إجمالى العائد الذى يحصل عليه المساهم معبراً عنه بالتوزيعات والزيادة فى سعر السهم. ويمكن أن تحسب تلك القيمة، كقيمة حالية للتدفقات النقدية غير المقيدة التى تتولد بالمنشأة فى المستقبل والتى يتم تحديدها عن طريق خصم تلك التدفقات النقدية باستخدام المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال. ومن الجدير بالذكر أن هناك سبعة عناصر يمكن أن تتسبب فى خلق القيمة من وجهة نظر المساهمين. تلك العناصر حددها الفريد ربابورت وقام بشرحها فى كتابه بعنوان: *Creating Shareholder Value* (Free Press, 1986)، تلك المسببات السبعة للقيمة، هى:

- معدل نمو المبيعات.
- هامش الربح النقدى الناتج عن التشغيل.
- معدل الضرائب النقدية.
- معدل إعادة الاستثمار فى رأس المال العامل.
- معدل إعادة الاستثمار فى الأصول الثابتة.
- المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال.
- الفترة الزمنية لاستمرار نمو القيمة.

إن تركيز هذه المقاييس أو المعايير ينصب على المستقبل، مع استخدام نتائج الماضى فقط كمرشد أو مؤشر للأداء فى المستقبل. كما تركز تلك المقاييس أيضاً على العائد النقدى فى ضوء علاقته برأس المال المستخدم. فمن الجدير بالذكر أنه فى حين يمثل الربح وجهة نظر أو رأياً شخصياً حيث يتأسس بشكل كبير على معايير المحاسبة المستخدمة؛ فإن النقدية تمثل حقيقة واقعة.

ومن الجدير بالذكر أيضاً، أن مفتاح خلق القيمة والمحافظة عليها فى الأجل الطويل هو فهم ما هى المجالات الإستراتيجية للأعمال، والاستجابة لحاجات وطلبات العملاء المستهدفين عن طريق توفير المنتجات وتقديم الخدمات لهم بأقل تكلفة ممكنة. ويمكن أن يتحقق ذلك فقط عن طريق معرفة من هم العملاء الذين يتم التوجه إليهم، وأيضاً معرفة كيف تصبح الشركة قادرة على الاستجابة لهؤلاء العملاء، بتوفير المنتجات وتقديم الخدمات المطلوبة بالجودة والنوعية المطلوبة من خلال فعالية التكلفة، مراحل تشغيل فعالة، إدارة التقنية والنظم عن طريق التركيز على الأنشطة التى تضيف قيمة، وعلى العاملين ذوى الصلاحيات الكافية.

الإدارة على أساس النشاط:

يجب أن ينصب تركيز إدارة أى شركة بشكل أساسى على جانب واحد فقط هو: تعظيم قيمة حقوق الملكية بها. ولا شك أن إعطاء الأولوية الأولى للقيمة من وجهة نظر المساهمين يساعد فى تركيز الاهتمام. ولكن المنظمة التى تدار من أجل القيمة لا يمكنها أن تتحمل عواقب تجاهل مصالح الأطراف الأخرى من ذوى الاهتمام بالمنظمة؛ فالموظفون سوف يتركون المنظمة إذا كان ما يحصلون عليه أقل مما يجب، أو تم معاملتهم بطريقة سيئة أو غير لائقة، أما العملاء فسوف يتحولون عن المنظمة إذا لم يتم الوفاء بما يريدون، كما يجب أيضًا المحافظة على علاقات ودية مع الموردين. ومن الجدير بالذكر أنه عن طريق تبنى المقاييس أو المعايير الضرورية لتعظيم قيمة الشركة؛ يمكن أن تزيد الشركة من اهتمامات ومنافع ذوى المصالح الآخرين، وفى نفس الوقت تزيد من اهتمامات ومنافع مساهميها. ومما لا شك فيه أنه بغض النظر عن أى شىء آخر تقدمه الشركة للعاملين وللمجتمع، فإنها لن تكون بصفة عامة ذات فائدة بالنسبة لهم إذا لم تستطع أن تحقق أرباحًا.

إن هذا يعنى أن يأخذ المديرون فى اعتبارهم قيمة كل قرار يتخذونه، الأمر الذى يتطلب المزيد من التحليلات الداخلية التى تركز على القيمة المتولدة داخل كل قطاع من قطاعات الشركة، وتحديد الطرق التى يمكن بها زيادة القيمة على جميع المستويات داخل المنظمة.

ويناقش الفصل الثانى بمزيد من التفصيل كيفية تحديد القيمة من وجهة نظر المساهمين فى المؤسسات المالية، ولكنها - باختصار - طريقة حساب صممها المستثمرون بغرض مقارنة أداء الشركات، وليس بغرض إدارة عملية زيادة القيمة أو تخفيضها داخل وحدة إدارية معينة فى الشركة.

إن الإدارة على أساس النشاط هو مصطلح يستخدم للربط بين نظريات القيمة من وجهة نظر المساهمين وبين إدارة القيمة داخل المنظمة. ويتأسس هذا المصطلح على ما قدمه البروفيسور مايكل بورتر Michael Porter فى تحليله لسلسلة القيمة، ويربط من خلاله إدارة الأداء بإدارة الموارد؛ من أجل إحداث نوع من التزاوج بين أولويات المديرين داخل المنظمة وإستراتيجية المنظمة التى يدعمها المساهمون.

إن غرض الإدارة على أساس النشاط هو التعظيم المستمر لقيمة المنظمة، حيث ينصب تركيزها على أن المنظمة تدار من خلال الهدف الأساسى وهو إضافة قيمة

للمساهمين، وأن إدارة العمليات اليومية بالمنظمة قد تضمنت عوامل تحديد تلك القيمة. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يكون لأى مدير مسئول تأثير كبير فى تحديد نوعية ومقدار الموارد التى يتم تخصيصها لنشاط البيع (أى من خلال إعداد الموازنة التخطيطية). علاوة على ذلك، يمكنه أن يحدد مقدار الاهتمام الذى يوجه إلى نشاط الحصول على عملاء جدد بالمقارنة بنشاط البيع (الاحتفاظ بعلاقات طيبة مع العملاء الحاليين). بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن يكون لهذا المدير المسئول تأثير على تحديد أى من المنتجات يتم بيعه خلال أى من قنوات التوزيع إلى أى من قطاعات العملاء.

كيف سيتخذ المدير تلك القرارات؟ ما هو العنصر الذى سيكون حاسماً (متحكماً) فى اتخاذ القرار؟ هل سيقوم بتعظيم معدل الدوران، الربح، أم القيمة؟ وبالنسبة للقرارات التى تؤدى إلى خلق القيمة يجب تحديد الاتجاه والتركيز. إن هذا الأمر يجب أن يحدث على كل مستوى بالمنظمة، بدءاً من القرارات التى تتعلق بالخَصْم الذى يمنحه العملاء، وحتى قرارات الاستثمار فى شبكة التوزيع، وقرارات الإدارة العليا. ولتوجيه القرارات نحو خلق القيمة لا يجب فقط أن يكون هدف تعظيم القيمة يمثل جزءاً من إستراتيجية/ مهمة أو رسالة المنظمة وأهدافها، بل يجب أيضاً أن يتم قياسه ورقابته باستخدام مؤشرات أداء مناسبة. لا شك أن قرارات المدير سوف تتأثر بالأسلوب الذى يستخدم فى تقييم أدائه، حيث ينطبق المثل القائل" الجزاء على قدر العمل ". ومادام أداء المديرين يقاس على أساس معدل الدوران الناتج عما يتخذونه من قرارات؛ فإن قراراتهم سوف تتأثر بذلك. وبغض النظر عما إذا كان ذلك يضيف أو لا يضيف قيمة فإن الأمر لا يستهان به. فليس من المستبعد، فى واقع الأمر، أن تتحقق الزيادة فى معدل الدوران عن طريق بيع منتجات ذات تأثير غير إيجابى على القيمة من خلال قنوات توزيع مكلفة، إلى قطاعات غير مربحة من العملاء، الأمر الذى يتطلب علاوة على ذلك رأس مال عامل كبير. هذه النتائج فى منظمة ما تعنى أنها تدفع للعاملين بها مقابل تدمير القيمة من وجهة نظر المساهمين.

هذا، ويجب أن تكون مقاييس أو معايير الأداء جزءاً من مجموعة متوازنة من المقاييس أو المعايير مثل بطاقة الأداء المتوازن للمنشأة، والتى يتم تناولها بالمناقشة فى الفصل الثانى والفصل الحادى عشر. وتجدر الإشارة إلى أن العلاقة بين مقاييس أو معايير الأداء والمسببات السبعة للقيمة تظل هى العنصر الحاسم لتحقيق الهدف الأساسى لتعظيم القيمة. ومن ناحية أخرى، يجب أن تعكس مقاييس أو معايير الأداء استخدام الموارد

والتى يجب أن تتضمن الموارد البشرية كما سبقت الإشارة، وذلك على مستوى المنظمة ككل. لا شك أن هذا يمكن أن يتحقق بشكل فعال من خلال استخدام أسلوب تحديد التكلفة على أساس النشاط.

استخدام نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط لدعم الإدارة على أساس النشاط:

يقوم نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط بتحليل الأنشطة فى جميع الأقسام داخل المنظمة من أجل توفير معلومات مركزة لأغراض اتخاذ القرارات. إن غرض ذلك النظام هو فهم سلوك جميع عناصر التكاليف داخل المنظمة، وربط تكاليف التشغيل والتكاليف الإضافية (العامة) بطريقة تمكن الإدارة من تحديد العوامل التى تتسبب فى النفقة، ومن ثم يمكن إدارة تلك التكاليف بطريقة فعالة تؤدى إلى المحافظة على القيمة أو زيادتها.

وتتضمن أهداف تحديد التكلفة على أساس النشاط ما يلى:

- توفير طريقة لتحديد سبب تحمل المنظمة للتكاليف، بدلاً من تحديد مقدار هذه التكاليف.
- صياغة أساس للرقابة على التكاليف عن طريق متابعة الأسباب الرئيسية لحدوث تلك التكاليف.
- توفير أساس لربط التكاليف بالأنشطة كوسيلة لتركيز الاهتمام على الإدارة على أساس النشاط.

إن الهدف الأساسى هو فهم الأنشطة التى يتم القيام بها فى جميع أقسام المنظمة، وأن نكون قادرين على تقدير التكاليف المرتبطة بتنفيذ تلك الأنشطة. بعد ذلك يتم تحديد هوية تلك التكاليف وأسبابها من أجل إنتاج قدر أكبر من المعلومات المناسبة (الملائمة)، للمساعدة بشكل دقيق فى دعم عملية اتخاذ القرارات.

إن نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط هو أداة يمكن أن تستخدم لإحداث تغييرات جوهرية فى نمط الإنفاق، ومراحل التشغيل، والأنشطة الإضافية، والهيكل التنظيمى للمؤسسة المالية. ويحاول نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط تحديد القضايا الواقعية التى ترتبط بكيفية وأسباب حدوث التكلفة، ومن ثم فإن هذا النظام

لا يحاول ببساطة تسجيل النفقات فى الدفاتر ولا توزيعها وتخصيصها بشكل حكمى على مراكز التكلفة أو المنتجات. إنه يوفر بعداً مختلفاً لمعلومات التكاليف يركز اهتمام الإدارة على العوامل الأساسية التى يمكن أن تؤثر بشكل جوهرى على الأعمال، ومن ثم يسهم فى تعظيم القيمة.

ويعتبر نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط بمنزلة منهج لتحليل التكلفة يساعد المنظمة على تحليل تكاليفها الأساسية بطريقة ذات معنى وأكثر فائدة، بالمقارنة بمحاسبة التكاليف التقليدية التى يتم فيها تحليل التكلفة على أساس الأقسام، فى حين يحلل منهج تحديد التكلفة على أساس النشاط سلوك التكلفة حسب الأنشطة، ويربط القرارات باستهلاك التكلفة، ويمكن من تحديد العوامل التى تتسبب فى حدوث النفقة. إنه يمثل منهجاً يُمكِّن الإدارة من استخدام معلومات التكلفة من أجل اتخاذ القرارات على جميع المستويات داخل المنظمة، مع التركيز على العوامل المسببة للتكاليف، والآثار الضمنية للتغيرات فى تلك العوامل على الربحية الشاملة للمؤسسة أو قطاع معين منها.

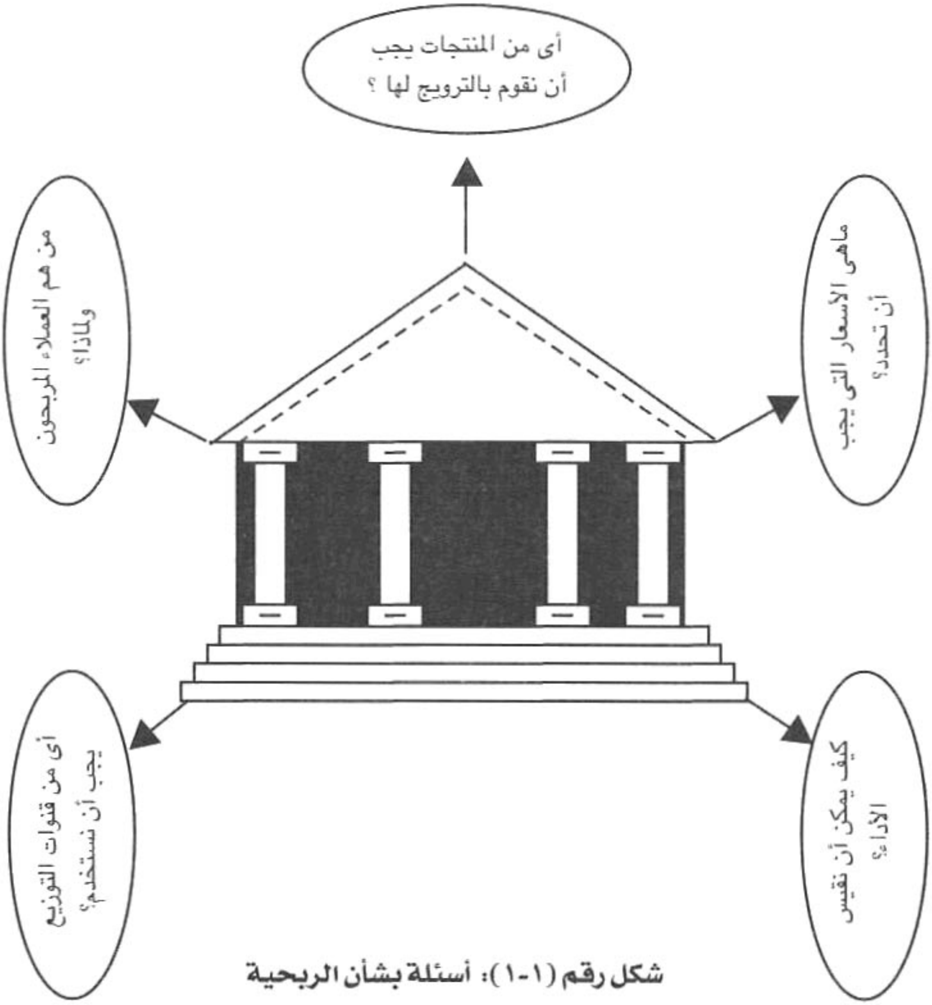
لقد استخدم نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط فى أول الأمر فى المنظمات الصناعية وذلك من أجل:

- رقابة وإدارة التكلفة.
- ربط التكاليف بالمنتجات وأنواع الأعمال ربطاً دقيقاً.
- تحديد مستويات الأسعار والرسوم (الأتعاب).
- إدارة الأداء وتحليل سلوك التكلفة.

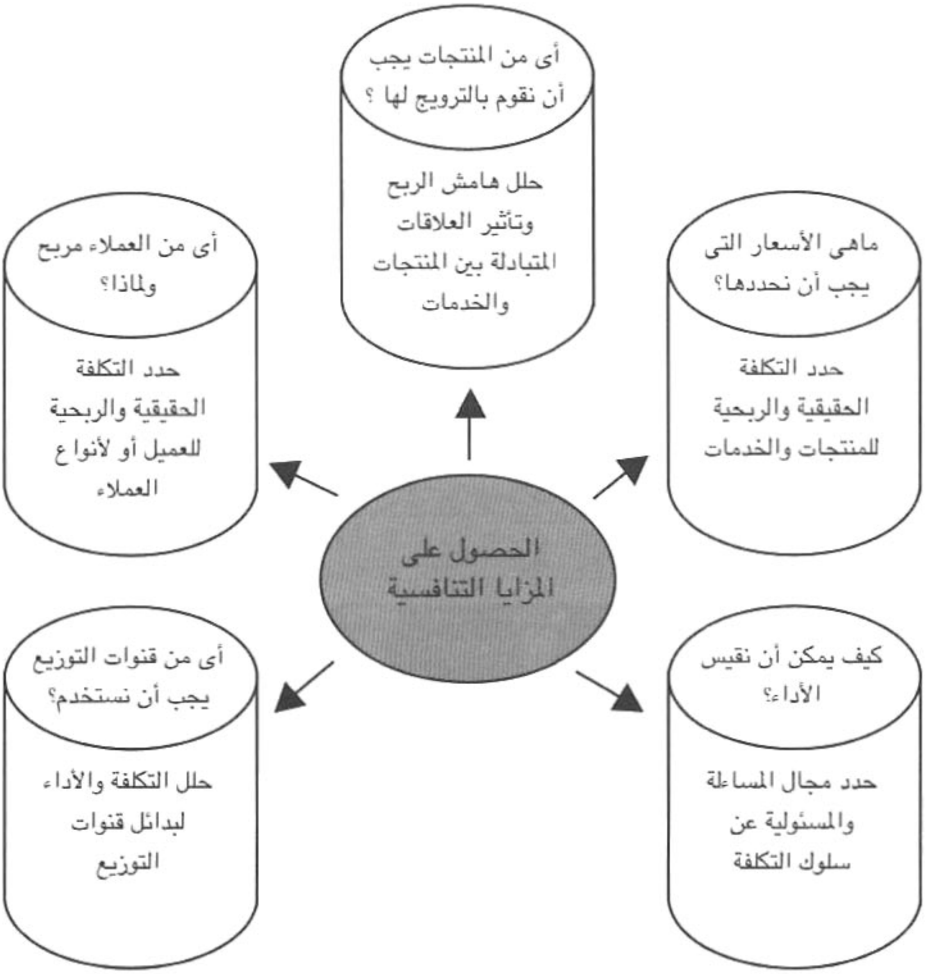
هذا وقد بدأ تطبيق نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط فى قطاع الخدمات منذ أواخر عقد الثمانينيات. ومن الجدير بالذكر أن القضايا الرئيسية التى قد تؤثر على أى منظمة فى أى وقت إنما تتضمن الحاجة إلى فهم آليات الربحية واستغلال الموارد، وأن تكون قادرة على الإجابة عن الأسئلة المعروضة فى الشكل رقم (١-١).

إن الضغوط على الربحية فى مجال البنوك وشركات التأمين التى حدثت فى نهاية عقد الثمانينيات وبداية التسعينيات، كانت تعنى ضرورة قيام جميع المؤسسات المالية بالتركيز على إدارة وخفض التكاليف إلى مدى أكبر بكثير مما كان يحدث فى الماضى القريب نسبياً. لقد تحققت المؤسسات المالية من أن هذا الأسلوب لتحديد التكلفة هو الأكثر ملاءمة للحصول على

ميزة تنافسية عن طريق تحسين الأرباح، وكذا عن طريق إدارة التكلفة بدلاً من الزيادات الحكمية فى الأسعار أو التخفيضات الحكمية فى التكاليف، التى يمكن أن تؤثر على الهيكل الرئيسى لنشاط الأعمال. إن هذا الأسلوب يمكن المؤسسات المالية من الحصول على معلومات مفيدة تتأسس عليها القرارات الهامة التى تتعلق بالتسعير، ترويج المنتجات، ربحية العملاء، إدارة الأداء، واستخدام قنوات توزيع المنتجات (انظر الشكل (١-٢)).



شكل رقم (١-١): أسئلة بشأن الربحية



شكل رقم (١-٢): الأنواع الرئيسية للقرارات

لا شك أن حاجة المديرين العاجلة إلى معلومات عن نتائج قراراتهم فيما يتعلق بالكفاءة والأداء، تخلق الحاجة إلى استعمال التقنية الحديثة فى مجال الحاسب الآلى لمعالجة قدر هائل من البيانات خلال فترات زمنية قصيرة. فبعض المنظمات يكون لديها هذا القدر الضخم من البيانات ولكنها لا تعرف كيف تستخدمها بكفاءة، فى حين تحتاج منظمات أخرى إلى معلومات غير موجودة فى سجلاتها.

ومن المعلوم أن الأساليب التقليدية لتحديد التكلفة تقوم بتحليل الربحية حسب الأقسام أو مراكز التكلفة، وداخل كل مركز تكلفة تقوم بتحليل التكاليف حسب مجموعات أو أنواع المصروفات. وعادة ما يتم توزيع وتخصيص نسبة عالية من التكاليف على الوظائف المركزية أو الإضافية، وذلك باستخدام أسس توزيع وتخصيص غير ملائمة. الأمر الذى ينتج عنه تحديد غير سليم لبيانات التكلفة، دون أى محاولة لإيجاد روابط بين النفقات ومسبباتها.

وتجدر الإشارة إلى أن أسلوب تحديد التكلفة على أساس النشاط لا يعتبر أسلوباً جديداً، ولكن الجديد هو تطبيق أساليب تم تجربتها واختبارها بطريقة معدلة ومركزة، الأمر الذى يمكن معه للمحاسبين وأيضاً غير المحاسبين أن يفهموا ويفسروا النتائج. إن أسلوب تحديد التكلفة على أساس النشاط هو أسلوب لتحليل التكلفة بما يساعد المنظمة على تحليل تكاليفها الأساسية بطريقة ذات معنى، وذلك بشكل أكبر مما كان يحدث فى ظل المحاسبة التقليدية التى تعتمد على تحليل التكاليف حسب الأقسام. فطبقًا لأسلوب تحديد التكلفة على أساس النشاط يتم تحليل التكلفة حسب الأنشطة، وربط القرارات باستهلاك التكلفة، وتمكين القائم بالتحليل من تحديد العناصر التى تتسبب فى تحمل النفقة. أيضاً فإن أسلوب تحديد التكلفة على أساس النشاط يمكّن الإدارة من استخدام معلومات التكاليف لأغراض اتخاذ القرارات على كل المستويات بالمنظمة، بالتركيز على العوامل المسببة للتكاليف والآثار الضمنية للتغيرات فى تلك العناصر على الربحية الشاملة للشركة.

هذا ويشكك الكثير من المحاسبين فى وجود اختلاف بين تحديد التكلفة على أساس النشاط وبين الأنواع التقليدية من أساليب تحليل التكلفة، حيث يدّعون أنها تشبه بشكل أو بآخر الطريقة التقليدية لتحديد التكلفة طبقًا لنظام تكاليف المراحل الإنتاجية أو نظام تكاليف الأوامر الإنتاجية. فأسلوب تحديد التكلفة على أساس النشاط يحاول أن يضع تقديرات للتكاليف المرتبطة بتوفير المنتج أو تقديم الخدمة. كما أن أنواع تحليلات التكلفة طبقًا لنظام تكاليف الأوامر الإنتاجية ونظام تكاليف المراحل الإنتاجية تتأسس على

الأنشطة، ولكن الأساليب التقليدية لتحديد التكلفة لا تربط بين التكاليف والعوامل التى تتسبب فى اتخاذ قرار النفقة الأساسية (مسببات التكلفة). إن تحليل آليات التكلفة بأساليب تختلف عن الأساليب التقليدية لتحليل فروق (انحرافات) التكلفة (فروق المعدل والحجم) لا يمكن أن تتحقق إلا فقط عن طريق أسلوب تحديد التكلفة على أساس النشاط. ومن ناحية أخرى، فكما هو الحال فى نظام تكاليف المراحل أو الأوامر الإنتاجية، يمكن أن يتم تطبيق أسلوب تحديد التكلفة على أساس النشاط فى حالة استخدام التكاليف المعيارية أو التكاليف الفعلية بنفس الطريقة المتبعة.

ومن الجدير بالذكر أن نتائج الدراسات الخاصة بتحديد التكلفة على أساس النشاط لن تكون بدرجة عالية من الدقة؛ فطبيعة أساليب توزيع وتخصيص التكلفة مثل تلك المتعلقة بتقدير التكاليف حسب النشاط نادراً ما تأخذ فى الاعتبار معدل استخدام الطاقة، علاوة على ذلك، فإنها تفترض الثبات النسبى لحجم النشاط خلال الفترة موضع الدراسة، حيث يكون من النادر أن يحدث العكس. ومع ذلك، فإن ما سبق لا يقلل من قيمة المعلومات التى توفرها مثل هذه الدراسة؛ فنتائجها ذات فائدة كبيرة فى مجال اتخاذ القرارات؛ نظراً لأنها تربط النفقة بالعوامل الرئيسية التى تفسر أسباب حدوث المصروفات، والتى قد تكون نتيجة قيود حجم الطاقة.

تطبيق نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط فى المؤسسات المالية:

لقد واجهت المؤسسات المالية، وستظل تواجه، ضغوطاً متزايدة على الربحية؛ نتيجة لتزايد وعى العملاء، والمخاطر المتزايدة التى ترتبط بأنشطة الأعمال، والبيئة الاقتصادية التى يحتمل أن تسود فى المستقبل القريب.

وتجدر الإشارة إلى أن جميع المؤسسات المالية تزاول نشاطها من خلال سوق تتسم بالمنافسة الشديدة، وبأسعار تحددها ظروف المنافسة لمنتجات وخدمات تلك المؤسسات. ولا شك أن تزايد المنافسة يؤدى وبشكل مستمر إلى تقليص هوامش الأرباح، وهو أمر سوف يستمر فى ظل سهولة الاتصال بين مختلف مناطق العالم، ومن ثم تصبح الأسواق المالية أكثر ارتباطاً ببعضها البعض.

ومن الجدير بالذكر أن التقارير المالية للبنوك تظهر أرباحاً منخفضة، ويرجع ذلك بشكل أساسى إلى تزايد حالات الإفلاس، والمخصصات الكبيرة التى تقوم البنوك بتكوينها لمقابلة

خسائر الديون المعدومة فى مختلف دول العالم. ويتضاعف هذا الأمر ويزداد تعقيداً عن طريق القيود التى تفرضها المستويات العالية من المنافسة فى أسواق الإقراض على هوامش الأرباح. إذ تعكس للمرة الأولى التقارير المالية لشركات التأمين خسائر على نشاط التأمين، وهذا يرجع بشكل عام إلى المطالبات المتزايدة بمبالغ التأمين، والتى ترجع بشكل أساسى إلى فترات سوء الطقس فى مختلف مناطق العالم، وارتفاع معدلات الجريمة محليًا وعالميًا. بل إن أسواق شركة اللويدز للتأمين فى لندن عانت من خسائر كبيرة نتيجة للمطالبات من مختلف أنحاء العالم بسبب الكوارث التى وقعت مؤخراً. فى مثل تلك البيئة التنافسية، فإن الحاجة إلى معرفة تكاليف كل منتج من المنتجات وكل خدمة من الخدمات تعتبر من الأمور المهمة والحيوية؛ وذلك لتحديد أى من تلك المنتجات أو الخدمات يكون مربحًا، أو على الأقل يحقق هامش ربح يساهم فى تغطية الأعباء الإضافية، وما تبقى يمثل إضافة إلى الربحية النهائية للمؤسسة المالية. ومن الجدير بالذكر أنه لكى تظل قادرة على المنافسة؛ يجب على المؤسسات المالية أن تبحث من الآن عن طرق وأساليب خفض تكاليفها الأساسية دون أن يؤثر ذلك سلبًا على أنشطة أعمالها.

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن النظر إلى أى مؤسسة مالية باعتبارها مجموعة من الأنشطة التى يتم تنفيذها لدعم عملية إنتاج وتقديم منتجاتها وخدماتها. لا شك أن الحصول على ميزة تنافسية، ومن ثم تزايد القيمة المضافة بها، يحدث عن طريق أداء الأنشطة بتكلفة أقل من المنافسين أو عن طريق توفير منتجات متميزة وتقديم خدمات متميزة بحيث يكون العميل مستعداً لدفع سعر أعلى، بالمقارنة بما يوفره المنافسون من منتجات ويقدمونه من خدمات.

هذا وتحاول الآن مؤسسات الخدمات المالية أن تجعل مديريها مسئولين عن زيادة القيمة، الأمر الذى يجعلهم فى حاجة إلى معلومات لدعم هذا الأمر. وتاريخيًا، كان مستوى المعلومات الإدارية محدوداً جداً فيما يتعلق بالجوانب المالية، حيث كان المديرون يركزون على المعلومات المالية الخارجية التى تقدم للمساهمين والهيئات الرقابية . أما أى معلومات داخلية فقد كانت تقتصر على الرقابة باستخدام الموازنات التخطيطية حسب مراكز التكلفة مع التحمل الكامل للأعباء الإضافية، فى حين كانت تركز مقاييس الأداء على حجم المبيعات والمحافظة على التكاليف داخل المستويات المخططة.

أما الآن فلقد تحول الاهتمام والتركيز من الأهداف التى تركز على حجم المبيعات، إلى الأهداف التى ترتبط بالربح، ومن ثم يبحث المديرون عن دليل يرشدهم بشأن توجيه

مواردهم المحدودة، بما يضمن تعظيم الربحية الناجمة عن استغلال تلك الموارد. لقد ترتب على هذا التركيز المتعاظم على زيادة القيمة، تزايد الحاجة إلى تحديد مجالات الرقابة على التكاليف والعوامل المسببة لهذه التكاليف (مسببات التكلفة)، وأيضاً ظهور الحاجة إلى تحديد المنتجات المربحة وتحديد العلاقات مع العملاء التى تكفل المحافظة على القيمة أو زيادة تلك القيمة. لا شك أن المديرين يركزون الآن اهتمامهم على عناصر التكاليف التى يمكنهم التحكم فيها ويبدأون فى الربط بين تحليل التكلفة / العائد وسلسلة القيمة؛ لذا فإنهم يركزون على تلك الأنشطة التى تضيف قيمة، ومن ثم، فإنهم يحققون التميز لمنتجاتهم وخدماتهم أو لقدراتهم فى مجال تسليم تلك المنتجات أو تقديم تلك الخدمات بالمقارنة بمنافسيهم، الأمر الذى يعظم العائد بالنسبة للمنظمة ككل.

هيكل الكتاب ومحتوياته:

يعرض هذا الكتاب الزيادة الإستراتيجية للقيمة من خلال بيان كيفية استخدام أساليب تحديد التكلفة على أساس النشاط لدعم هذا الاتجاه. حيث يستعرض الكتاب مختلف استخدامات تلك الأساليب داخل المنظمات المالية، ويقدم منهجًا شاملاً لتحديد التكلفة على أساس النشاط، ويناقش المشكلات التى غالبًا ما تواجه تطبيقها، ويقدم أمثلة فى شكل حالات عملية توضح كيف يمكن أن يستخدم نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط فى الواقع العملى فى المؤسسات المالية.

ويركز الفصل الثانى على الإدارة الإستراتيجية للقيمة، ويحدد الاستخدامات الأساسية لتحديد التكلفة على أساس النشاط، ويربط تلك الاستخدامات بمختلف أنواع المؤسسات المالية. أما الفصل الثالث فيقدم شرحاً لآليات تنفيذ وتحديد التكاليف المحددة على أساس النشاط، فى حين يقدم الفصل الرابع منهجًا لتنفيذ نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط من خلال أربع وعشرين خطوة أساسية، مبوبة فى ست مراحل عامة. أما الفصول من الخامس إلى السابع فتتناول الصعوبات العملية التى تواجه تنفيذ المراحل المختلفة للمنهج المشار إليه. وتتعامل الفصول من الثامن إلى الحادى عشر، على الترتيب، مع الاستخدامات الأساسية لنظام تحديد التكلفة على أساس النشاط التى سبق تحديدها فى الفصل الثانى مصحوبة بأمثلة فى شكل حالات عملية.

ملخص:

هناك الكثير من التحديات التى تواجه الإدارة فى المؤسسات المالية؛ نظراً لما تتسم به بيئة هذه المؤسسات من تعقيد. فمما لا شك فيه أن المحافظة على القيمة من وجهة نظر المساهمين أو زيادة تلك القيمة، وفى نفس الوقت الاستجابة لمتطلبات السوق، وتقديم خدمة عالية الجودة للعميل، والعمل على وجود إدارة قوية داخل المنظمة - كلها أمور تمثل تحديات تتطلب فى الوقت الحاضر جهداً كبيراً ومعاملة خاصة من المديرين.

وتجدر هنا الإشارة إلى الكثير من النظريات والأساليب الإدارية التى تم تطويرها فى السنوات الأخيرة، والتى تهدف إلى توفير طرق خاصة يستطيع عن طريقها المديرون الحصول على قدر أكبر من الفهم لكيفية إدارة المنظمة بما يحافظ على القيمة أو يحقق الزيادة فيها؛ فالمعلومات المالية لم تعد كافية. والمحاسبة المالية توفر بعض المعلومات المالية للمساهمين، والهيئات الرقابية، الدائنين، وغيرهم من المهتمين بالمنظمة، ولكن هذه المعلومات لا تخدم غرض تحقيق الفهم لكيفية خلق أو زيادة القيمة داخل المنظمة. لقد أصبح قياس وزيادة القيمة من وجهة نظر المساهمين يمثل بؤرة الاهتمام الأساسية للكثير من رجال الإدارة العليا على مستوى العالم.

لقد أصبحت الإدارة على أساس القيمة داخل المنظمة هى الطريقة المعتادة لربط القيمة من وجهة نظر المساهمين بالعمليات اليومية، وفى نفس الوقت لم تعد المعلومات الإدارية التقليدية كافية لدعم هذا الأمر. ويمثل تحديد التكلفة على أساس النشاط وسيلة يمكن أن تستخدم لتركيز اهتمام الإدارة بطريقة جديدة على التكاليف داخل أى منظمة، وخلق الفرص لدراسة وفحص كيفية زيادة ودعم القيمة بشكل تفصيلى. ومن الجدير بالذكر أن نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط يستخدم الأساليب التقليدية لتحديد التكلفة، ويربطها بالعوامل المسببة للنفقة بطرق تمكن المديرين من تحليل الزيادة أو الانخفاض فى القيمة داخل الشركة.

يعتبر تحديد التكلفة على أساس النشاط بمنزلة أسلوب يمكن أن يستخدم لإحداث تغييرات جوهرية فى سلوك الإدارة، عن طريق تركيز الاهتمام على سلوك النفقة، ومراحل التشغيل، والأنشطة المساندة، والمسئوليات على مستوى المنظمة.

أهـم المصطلحات:

Activity-Based Costing	تحديد التكلفة على أساس النشاط
Activity-Based Management	الإدارة على أساس النشاط
Allocation	تخصيص
Balanced Scorecard	بطاقة الأداء المتوازن
Budgetary Control	الرقابة بالموازنات التخطيطية
Capital	رأس المال
Cash Operating Margin	هامش الربح النقدى للتشغيل
Cash Tax Rate	معدل الضرائب النقدية
Competition	منافسة
Control	رقابة
Cost	تكلفة
Cost Center	مركز تكلفة
Cost effectiveness	فعالية التكلفة
Cost of Capital	تكلفة راس المال
Cost Reduction	خفض التكلفة
Customer Profitability	ربحية العملاء
Customers	العملاء
Decision Making	اتخاذ القرارات
Decisive Factor	العنصر الحاسم (المتحكم)
Deregulation	التخلص من القواعد المنظمة والرقابة الحكومية فى بعض أنواع الأعمال
Distribution Channels	قنوات التوزيع
Efficiency	الكفاءة ـ الكفاية
Empowered Employees	عاملون لديهم صلاحيات
Equity Markets	أسواق المال

Expenditure	نفقة
Financial Institution	مؤسسة مالية
Fixed Assets	الأصول الثابتة
Free Cash-flow	التدفق النقدى غير المقيد
Globalization	العولمة
Goal	غرض ـ هدف
Human Resources	الموارد البشرية
Insolvency	الإفلاس ـ عدم القدرة على الدفع
Investment	استثمار
Job-order Costing	نظام تكاليف الأوامر الإنتاجية
Life Expectancy	متوسط العمر المتوقع
Mission	مهمة ـ رسالة
Objective	هدف
Organizational Structure	الهيكل التنظيمى
Overhead	الأعباء الإضافية
Pension Provision	مخصص معاش التقاعد
Performance Indicators	مؤشرات الأداء
Performance Management	إدارة الأداء
Planning	تخطيط
Present Value	القيمة الحالية
Pricing	التسعير
Process Costing	نظام تكاليف المراحل الإنتاجية
Products	منتجات
Profit	ربح
Profitability	ربحية

Promotion	الترويج
Rate Variance	انحراف (فرق) المعدل
Regulatory Compliance	الالتزام بالقواعد المنظمة
Reinvestment	إعادة الاستثمار
Resource Management	إدارة الموارد
Risk Management	إدارة المخاطر
Sales Growth rate	معدل نمو المبيعات
Services	خدمات
Shareholders	المساهمون (حملة الأسهم)
Shareholders Value	القيمة من وجهة نظر المساهم
Stakeholder	المهتمون بالمنشأة
Strategy	إستراتيجية
Suppliers	الموردون
Sustaining Costs	التكاليف الإضافية (العامة)
Top Management	الإدارة العليا
Turnover	معدل دوران
Value Chain	سلسلة القيمة
Value Driver	مسببات القيمة
Value Growth Duration Period	الفترة الزمنية لاستمرار نمو القيمة
Value Maximization	تعظيم القيمة
Variance Analysis	تحليل الانحرافات (الفروق)
Volume Variance	انحراف (فرق) حجم النشاط
Weighted Average of Cost of Capital	المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال
Working Capital	رأس المال العامل

الفصل الثانى

استخدام المعلومات المحددة
على أساس النشاط

مقدمة:

لقد تبنت المؤسسات فى قطاع الخدمات المالية منهج المعلومات على أساس النشاط بوصفه وسيلةً مفيدةً لدعم اتخاذ القرارات الإدارية. وعلى الرغم من أن الكثير من المنظمات قد بدأت الآن فقط فى تطبيق هذا المنهج، فمازالت المنظمات الأخرى تركز على المعايير أو المقاييس الخارجية.

ويعتبر تحليل القيمة من وجهة نظر المساهمين الأداة الأكثر شهرة وشيوعًا للتركيز على الأداء الخارجى. وكما هو معتاد مع تلك الأساليب التى يطلق عليها جديدة، فإن تحليل تلك القيمة لا يعتبر أسلوبًا جديدًا، حيث يستخدم - فى حقيقة الأمر - منذ ظهور الشركات المساهمة والمساهمين، أى منذ ما يزيد على المائة عام. وعلى الرغم من ذلك، فقد اكتسب هذا التحليل شهرته بعد أن نشر ألفريد رابابورت *Alfred Rappapoert* مقالا بعنوان: "خلق القيمة من وجهة نظر المساهم" *Creating Shareholder's Value (Free Press, 1986)* متضمنًا رأيًا مؤداه أن تحليل القيمة من وجهة نظر المساهم يتطلب أكثر من مجرد دراسة التقارير السنوية للشركات وبعض النسب المستنبطة منها.

وحيث إن التركيز على القيمة من وجهة نظر المساهم قد تجاوز آراء المساهمين وانتقل إلى داخل المنظمة، فإن الأمر يستلزم من المديرين فى كل المستويات داخل المنظمة أن يأخذوا فى حسبانهم كيفية المحافظة على القيمة ومجالاتها و زيادتها. إن قياس القيمة يعتبر أمرًا ليس سهلاً فى ظل استخدام المعلومات الإدارية التقليدية؛ لهذا فلقد تحولت الكثير من المنظمات تجاه بعض أشكال أساليب الإدارة على أساس القيمة، التى تمكنها من تركيز الاهتمام على مجالات تدهور القيمة أو تلك التى يمكن عن طريقها زيادة تلك القيمة.

ويتناول هذا الفصل كيف يمكن تطبيق منهج القيمة من وجهة نظر المساهم على الخدمات المالية، وبعد ذلك مناقشة الطرق التى يمكن بها تطبيق إدارة القيمة على كل المستويات داخل المنظمة. وأخيرًا، فإن هذا الفصل يناقش كيف يمكن أن يساعد استخدام المعلومات على أساس النشاط فى هذا المجال.

التركيز على القيمة من وجهة نظر المساهم:

قد يكون من السهولة بمكان افتراض أن القضايا المتعلقة بالقيمة من وجهة نظر

المساهمين يمكن أن تكون مألوفة بشكل أكبر فى قطاع الخدمات المالية بالمقارنة بالقطاعات الأخرى. ومع أن هذا الأمر يتعلق بشكل كامل تقريبًا بالقيمة من وجهة نظر آخرين، ومن النادر أن يخص المنظمة نفسها، فإن التعقيدات والمعالجات الخاصة التى تتطلبها الخدمات المالية، كثيرًا ما تؤدى إلى أن تصل الإدارة إلى نتيجة مؤداها أن المؤسسات المالية تختلف بشكل ما عن غيرها من المنظمات، ولهذا فلا يجب أن تشغل نفسها بشكل كبير بتحليل القيمة من وجهة نظر المساهمين.

إن ما تقوم به أى شركة تنافس من أجل الحصول على رأس المال فى أسواق الأسهم يشبه إلى حد بعيد ما يقوم به المستثمرون يوميًا فى تلك الأسواق. فهذه الشركات بصفة عامة تطبق أساليب متنوعة تتضمن شكلاً ما من أشكال تحليل القيمة من وجهة نظر المساهمين؛ لكى تأخذ فى اعتبارها الأداء المستقبلى لأى منظمة تختارها لتستثمر فيها أموالها.

فمقاييس أو معايير تحليل القيمة من وجهة نظر المساهمين تتصف بأنها ذات توجه مستقبلى، حيث تستخدم النتائج الماضية كما هى كمؤشر للأداء المستقبلى. فتلك المقاييس تركز على العائد النقدى لرأس المال المستثمر؛ نظرًا لأنه فى حين يعبر الربح عن وجهة نظر ويتأسس بشكل كبير على المعايير المحاسبية المستخدمة، فإن النقدية تمثل حقيقة وواقعًا ملموسًا. لا شك أن هذه المعايير أو المقاييس تمكن من مقارنة الأداء الشامل لأى منظمة مع منظمة أخرى، على الرغم من ضرورة مراعاة الحذر عند تطبيقها على منظمات تنتمى إلى بيئات تنظيمية تختلف عن بعضها البعض. لا شك أن التركيز على المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال والتعاريف والمصطلحات المطبقة دائمًا فى أنشطة أعمال أخرى، لا يمكن ببساطة أن يطبق فى صناعات بها قواعد منظمة تستلزم متطلبات خاصة بكفاءة رأس المال. علاوة على ذلك، فإن مختلف أنواع أنشطة الأعمال داخل المؤسسات المالية تستخدم رأس المال بطرق مختلفة، ومن ثم يكون من الصعوبة بمكان تطبيق نظريات نمطية خاصة القيمة من وجهة نظر المساهمين بدون إجراء بعض التعديلات عليها لتلائم البيئة الجديدة. وتتناول الأقسام التالية القضايا المصاحبة لتطبيق أساليب القيمة من وجهة نظر المساهم على العمليات البنكية، والتأمين، وإدارة الاستثمار.

نموذج الأعمال البنكية:

لقد قدم أندرو بلاك *Andrew Black*، وفيليب رايت *Philip Wright*، وجون باتشمان

John Bachman وصفًا تفصيليًا لنموذج الأعمال البنكية، وذلك فى كتاب بعنوان: *"Search of Shareholder Value - Managing the Drivers of Performance"* (Pitman, 1998). ويوضح هذا النموذج سلسلة من مسببات القيمة على المستوى الكلى، ويضع تقديرًا لقيمة البنك على أساس التدفقات النقدية غير المقيدة. و يوضح ذلك النموذج أيضًا حساسية قيمة البنك للتغيرات فى المسببات الرئيسية للقيمة. وتجدر الإشارة إلى أن هناك عشرة مسببات رئيسية للقيمة من وجهة نظر مساهمى البنك يتضمنها النموذج، ويمكن ربطها بثلاثة مسببات عامة مألوفة للقيمة، هى: النمو، والعوائد، والمخاطرة. هذه المسببات العشر، هى:

- **فترة الميزة التنافسية:** هى الفترة التى يتوقع البنك أن يجنى خلالها عائدًا على التشغيل (صافى ربح تشغيلى بعد الضرائب) يزيد على تكلفة رأس المال.
- **الإنفاق الرأسمالى:** المبلغ المنفق خلال السنة على أصول ثابتة جديدة، وصافى الاستبعادات.
- **النمو فى الأصول التشغيلية:** تتكون الأصول الخاصة بالتشغيل من القروض الممنوحة والأصول الأخرى ذات العائد، والتى تتضمن بدورها بنودًا مثل الودائع قصيرة الأجل، والقروض الممنوحة للبنوك، والاستثمارات قصيرة الأجل، والأوراق المالية الحكومية، وشراء الأوراق المالية المتوقع ارتفاع أسعارها.
- **نسبة صافى الفوائد:** صافى دخل الفوائد معبرًا عنه كنسبة مئوية من الأصول التشغيلية.
- **معدل نمو الإيرادات من غير الفوائد:** يتكون من بنود مثل الرسوم (الأتعاب)، العمولات، وإيراد المعاملات فى سوق الأوراق المالية.
- **نسبة التكاليف إلى الإيراد:** مقياس النسبة المئوية من إجمالى الإيرادات اللازمة لتغطية المصروفات النقدية.
- **معدل القروض إلى الخسائر:** تستخدم مخصصات خسائر الإقراض بوصفها بديلاً عن مضامين التدفق النقدى للأصول غير المستخدمة فى التشغيل.
- **معدل الضرائب النقدية:** الضرائب النقدية الفعلية المدفوعة خلال الفترة المحاسبية، وعادة ما ترتبط بنشاط السنة الماضية.

- **المتطلبات التنظيمية:** المتطلبات التنظيمية المتعلقة برأس المال بالنسبة للبنوك والمؤسسات المالية الأخرى.
- **تكلفة حقوق الملكية:** تحسب كعائد على حقوق المساهمين، وليس كعائد على جميع مصادر التمويل.

قضايا متعلقة بالتأمين:

أيضًا يواجه قطاع التأمين تحديات كبيرة. فالمنافسة متزايدة نتيجة للتخلص من القواعد المنظمة والرقابة الحكومية فى بعض أنواع الأعمال، ودخول مقدمى خدمة التأمين غير التقليديين مثل البنوك التى تقدم خدمة التأمين . أيضًا ظهور بعض أنواع التحالفات أو التعاونيات تتأسس على خطط توفير طويلة الأجل يتم تنفيذها خارج نطاق الصناعة تتنافس مع خطط التأمين على الحياة المتعارف عليها. لقد ترتب على التطور المتزايد فى تفكير وحاجات العملاء زيادة حدة التركيز على خلق القيمة.

وتجدر الإشارة إلى أن إعداد التقارير المالية فى صناعة التأمين تتأسس على التطور التاريخى للقواعد المنظمة، ومعايير إعداد التقارير المالية، والمبادئ المحاسبية المتعارف عليها، والأساليب التقليدية لإدارة الأعمال والرقابة عليها. وأيضا تلعب التأثيرات والحسابات الإكتوارية دورها. و لا شك أن الجانب التشغيلى لنشاط التأمين يكتنفه تعقيدات متعلقة بالتوقيت التى تزداد حدتها من خلال الحاجة إلى إستراتيجية فعالة للاستثمار، تتطلب منظورًا طويل الأجل. أيضًا يختلف الأمر حسب نوعية شركة التأمين محل الفحص والتحليل؛ إذ إنه فى شركة التأمين المتكاملة رأسيًا التى تفرض رقابة على شبكة التوزيع الخاصة بها، توجد وثائق إضافية للتأمين على الحياة ينتج عنها تدفق داخل من الأتعاب والعمولات التى تحتفظ بها الشركة. وهكذا فهناك حافز لبدء نشاط أعمال جديد فى الأجل القصير، حتى إن كانت ربحيته محل شك.

بنفس المنطق، بالنسبة لمجموعة شركات تأمين غير مركزية، ليس لديها شبكة توزيع خاصة بها، فإن صافى الربح الناتج عن بدء نشاط أعمال جديد قد يبدو مختلفًا. فقد تكون الربحية المبدئية سالبة بالنسبة لنشاط أعمال التأمين الجديد على الحياة؛ نظرًا لأنه غالبًا ما تفوق عمولات الموزعين أو رجال البيع أقساط التأمين، ومن ثم يكون الحافز على بدء نشاط أعمال جديد منخفضًا إلى حد ما، حتى ولو كانت ربحية تلك الأعمال فى الأجل الطويل عالية بشكل غير عادى.

وبالرغم من التعقيد الذى يكتنف نشاط شركات التأمين، فإنها تزاول أنشطة أعمالها فى ظل نفس مجموعة الظروف التى تزاول فى ظلها أى منظمة أخرى نشاطها. فهذه الشركات يجب أن تظهر أرباحاً للمستثمرين، وتعمل فى ظل توقعات السوق؛ لهذا يمكن تحديد القيمة من وجهة نظر المساهمين، باعتبارها قيمة المؤسسة بالإضافة إلى صافى القيمة الدفترية للاستثمار ناقصاً الديون، حيث:

$$\text{قيمة المؤسسة} = \frac{\text{التدفقات النقدية لنشاط التأمين}}{\text{المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال}} + \text{القيمة المتبقية}$$

وتجدر الإشارة إلى أنه توجد ثلاث وظائف أساسية تؤديها شركات التأمين، كل منها يتولد عنه نوع خاص به من التدفقات النقدية:

- التدفقات النقدية الناتجة عن المخاطرة، التى تنتج عن نشاط الأعمال الرئيسى، وترتبط بتقييم المخاطر وقبول تلك المخاطر ومدى انتشارها.
- التدفقات النقدية الناتجة عن نشاط الاستثمار التى تتولد عندما تقوم الشركات بأدوار الوسطاء الماليين أو مديرى الاستثمار.
- التدفقات النقدية الناتجة عن نشاط الخدمات، أى التى تحصل عليها الشركة عندما تقدم للمنظمات الأخرى خدمات إدارية أو خدمات أخرى، تتضمن على سبيل المثال الخدمات التى تتعلق بالمخاطر والاستثمار.

التأمين على الممتلكات والتأمين ضد الكوارث أو التأمين الشامل:

إيرادات الاستثمار بالكامل تخص المساهمين فى صناعة التأمين على الممتلكات والتأمين ضد الحوادث، ومن ثم يجب أن تضاف إلى التدفقات النقدية. وتجدر الإشارة إلى أن المتطلبات الرسمية الخاصة بالملاءة أو القدرة على الدفع ليست بالضرورة ملزمة، ومن ثم فإن معظم الشركات تحتفظ باحتياطيات أكبر كثيراً مما تقتضيه تلك المتطلبات.

ومن الجدير بالذكر أن الاستثمارات تشكل جزءاً من النقدية والأصول المالية الأخرى التى تتضمنها دفاتر وسجلات شركة التأمين، بالقيم السوقية، وفى بداية فترة التنبؤ. ونظراً لأن تلك الأصول - بالتعريف - سوف تنمو فقط بمقدار ما تكون عليه علاوة على مخاطر سوق رأس المال، فإنها لن تضيف شيئاً للقيمة من وجهة نظر المساهمين. عند

الحصول على أعمال جديدة قد يكون من الواجب القيام ببعض التسويات، ينتج عنها تدفقات نقدية داخلة أكثر تخصص للاستثمار. أما بالنسبة لتكلفة رأس المال فإنها تعالج فى حالة التأمين الشامل بنفس أسلوب معالجتها فى الشركات الأخرى.

بالإضافة إلى تلك المسببات العادية، هناك مسببات أخرى للقيمة خاصة بنشاط التأمين. تتضمن تلك المسببات الأخرى حجم الأعمال الجديدة، ونسبة مخاطر الأعمال التى تتحملها الشركة (منسوبًا إلى أهمية إعادة التأمين) علاوة على العوامل التى تساهم فى مقابلة المطالبات والخسائر.

التأمين على الحياة:

يتسم موضوع التأمين على الحياة بالتعقيد بسبب الحقوق المطلقة وغير المقيدة - أو من هو الذى يملك فى نهاية اليوم أى فائض تحقق من الاستثمارات، ولكنه ليس من حق العملاء طبقًا للعقود المبرمة معهم. بصفة عامة ليس من المتوقع أن يتولد عن التأمين على الحياة عوائد إضافية كبيرة للمساهمين. ففى بعض الحالات لا يتبقى للمساهمين شىء بعد أن يحصل حامل وثيقة التأمين على قيمة التأمين المتفق عليه. ومن الجدير بالذكر أن الموقف يكون أكثر أهمية عندما يختلف عائد الاستثمار المتحقق عن المبلغ المتفق عليه. فعندما يكون هذا العائد أقل من المبلغ المتفق يكون هناك التزام تعاقدى على الشركة والمساهمين بدفع ذلك المبلغ المتفق عليه حتى وإن كان مستقطعًا من الاحتياطيات. أما إذا كان المبلغ المتفق عليه أقل من عائد الاستثمار المتحقق، فحينئذ يكون الفرق من حق المساهمين. ولا شك أن هذا المبدأ البسيط يلقى الضوء على الدور المهم والحرج الذى تلعبه الحقوق المطلقة غير المقيدة فى فهم كيفية زيادة القيمة من وجهة نظر المساهمين فى صناعة التأمين.

إدارة الأموال:

تناول أندرو بلاك، وفيليب رايت، و جون باتشمان فى مؤلفهم بعنوان *In Search of shareholder Value - Managing the Drivers of Performance* (Pitman, 1998) كيفية قيام المديرين الماليين بإدارة أعمالهم فى الواقع العملى، وذلك بتطبيق نظرية القيمة من وجهة نظر المساهمين على صناعتهم. وقد توصل أندرو بلاك وزميلاه إلى نتيجة

مؤداها أن هناك سبعة مسببات تؤثر بشكل كبير على القيمة من وجهة نظر المساهمين، والتى تم دمجها فى نموذج لتدبير الأموال، تلك المسببات هى:

- **إيراد العمولات / متوسط الأموال التى تحت تصرف الإدارة:** وهذا يوفر مؤشراً على أن نجاح الأعمال يكمن فى التركيز على أنشطة ذات عوائد مجزية.
- **معدل نمو الأموال التى تحت تصرف الإدارة (المتوسط):** ويمثل هذا مسبباً رئيسياً للأعمال؛ حيث إنه يحدد وبشكل كبير إجمالى الإيراد المتحقق. وهنا يجب أن يتم التمييز بين التغير فى قيمة الأموال الموجودة، وقيمة الأموال الجديدة.
- **هوامش الأرباح قبل خصم الفوائد، الضرائب، وأقساط الإهلاك والاستنفاد:** وهذا يشير إلى هامش الربح المكتسب بواسطة المنشأة بعد خصم جميع عناصر التكاليف والمصروفات التى ترتبط بتحقيق هذا الهامش، ولكن قبل خصم الفوائد، والضرائب، وأقساط الإهلاك والاستنفاد. وتجدر الإشارة إلى أن هذا الهامش يوفر مؤشراً جوهرياً عن كفاءة الشركة.
- **معدل الضرائب النقدية:** ويمثل هذا تخفيضاً للتدفقات النقدية المطلقة وغير المقيدة، ويختلف من شركة لأخرى داخل نفس القطاع.
- **نسبة النفقات الرأسمالية إلى المبيعات:** وغالباً ما يتم الاعتقاد بأن هذه النسبة غير ذات قيمة؛ نظراً لضآلة مبالغها بالمقارنة بالمبالغ الأخرى مثل المبالغ التى تحت تصرف الإدارة. ولكن يمكن أن تشكل النفقات الرأسمالية مجالاً خطيراً لاستنزاف موارد الشركة.
- **تكلفة رأس المال:** دائماً لا يعانى معظم مديرى صناديق الاستثمار من وجود ديون على تلك الصناديق، الأمر الذى يخفض تكلفة حقوق الملكية.
- **طول فترة النمو:** الفترة الزمنية التى يتوقع أن تحقق خلالها عملية إدارة الأموال زيادة فى القيمة من وجهة نظر المساهمين عن طريق الحصول على عائد على رأس المال أعلى من تكلفته.

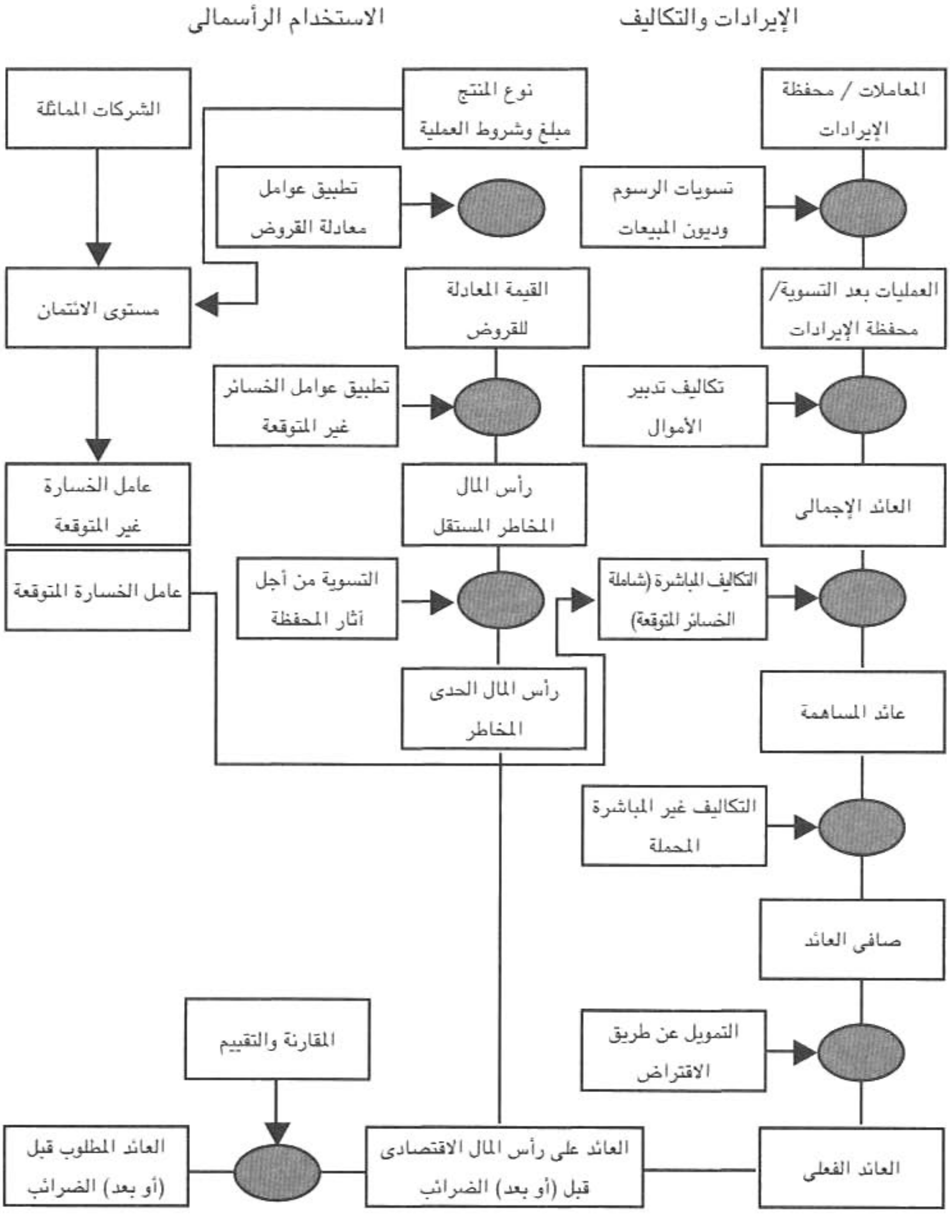
الإدارة على أساس النشاط:

من الجدير بالذكر أنه من الممكن قياس معظم تلك المسببات السابق الإشارة إليها على مستوى الشركة. ومع ذلك فإن محاولة تطبيق تلك الأساليب داخل أى منظمة لتقييم مختلف الأعمال ربما تخضع بشكل كبير للحكم الشخصى، ومن ثم تصبح التحليلات الأخرى للنسب أكثر نفعًا وفائدة. وانطلاقًا من الواقع العملى، فإن إدارة أنشطة الأعمال داخل المؤسسات المالية سوف تتطلب معلومات ومقاييس أو معايير للأداء أكثر من مجرد مقياس أو معيار للعائد فقط. بل يجب أن تكون أنشطة الأعمال جزءًا من خطة إستراتيجية للمنظمة ذات رؤية محددة للمستقبل، وتركز اهتمام الإدارة على إضافة قيمة للعوامل التى يمكنها أن تؤثر عليها.

العائد على رأس المال الاقتصادى:

يمثل العائد على رأس المال الاقتصادى الموضح بالشكل رقم (٢-١) إحدى الطرق الممكنة لتقدير قيمة مختلف مكونات المؤسسة المالية متعددة الأنشطة.

ويتميز هذا النموذج بأنه يقدم مقياسًا أو معيارًا يمكن أن يستخدم لتقييم الأعمال كل على حدة داخل المنظمة عن طريق مقارنتها بمثيلتها فى المنظمات الأخرى. مع ذلك فإن تأثير تخصيص أو تحميل التكاليف غير المباشرة وتكاليف التمويل بالاقتراض ربما يكون على القابلية للمقارنة. فربما لا يكون أمرًا واقعيًا مقارنة عائد منظمة ما لديها مجلس إدارتها الخاص بها، ولديها الأنشطة المساندة أو الإضافية (تندرج فى جزئية التكاليف غير المباشرة)، مع تخصيص حصة من الأعباء الإضافية لأعمال متعددة الأبعاد. فإذا كان من الضرورى مقارنة كل من مجالات الأعمال مع بعضها البعض بهذه الطريقة، فحينئذ يكون من الأفضل تقدير التكاليف غير المباشرة وتكاليف التمويل بالاقتراض التى يمكن أن تحمل على كل مجال أعمال على فرض أنه يمثل منظمة مستقلة، بدلاً من القيام بكل بساطة بتحميل حصة من تكاليف الشركة ككل.



شكل رقم (٢-١): نموذج العائد على رأس المال الاقتصادى

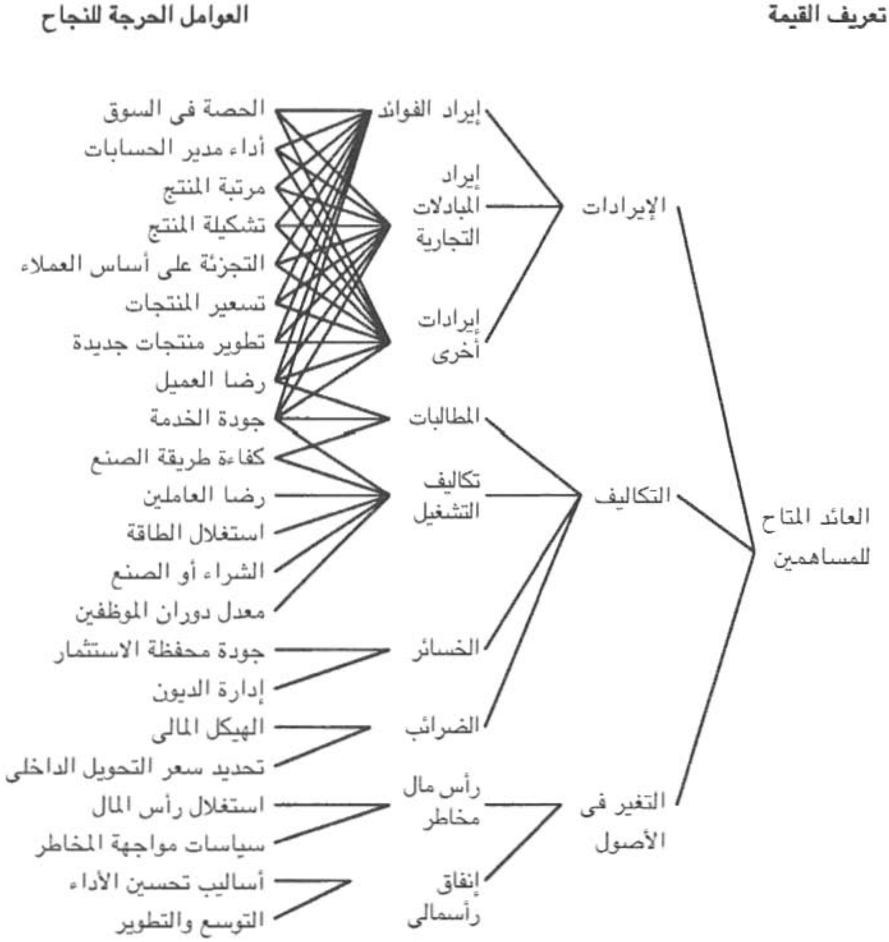
العوامل المسببة للقيمة:

تعتمد العوامل التى تتسبب فى القيمة فى قطاع الخدمات المالية، إلى حد معين، على نوعية الأعمال التى تزاولها المنظمة. وتتضمن تلك العوامل بعضاً مما يلى، وإن لم تكن كلها:

- تكلفة رأس المال المعدلة فى ضوء درجة المخاطرة.
- درجة المخاطرة المصاحبة للأصول الجديدة ذات العائد.
- عائد الفوائد.
- العائد التجارى على رأس المال المستثمر.
- التغير فى الإيرادات الأخرى.
- نسبة الملاءة (القدرة على الدفع).
- نسبة تكاليف التشغيل إلى الإيرادات.
- نسبة الديون المعدومة إلى الأصول ذات العائد.
- نسبة الضرائب المدفوعة نقداً إلى إجمالى أصول التشغيل.
- نسبة النفقات الرأسمالية إلى إجمالى الأصول.

ومع أن هذه العوامل هى فقط مؤشرات مالية للأداء، فإن الأداء فى حد ذاته يمكن أن يدار فقط عن طريق البحث عن العوامل الهامة والحرجة للنجاح التى تدعم ذلك الأداء، وكذلك عن طريق مراقبة الأداء باستخدام مزيج من المؤشرات المالية وغير المالية.

لهذا يمكن أن يقاس الوضع الحالى للمنظمة مثلها فى ذلك مثل أى استثمار آخر على أساس العائد المالى المتاح للمساهمين. ومع هذا فيمكن أيضاً - بدرجة أكبر من الدقة - دراسة وضع المنظمة فيما يتعلق بعلاقتها بمنافسيها، وذلك عن طريق الأخذ فى الاعتبار العناصر الحرجة أو المهمة للنجاح. وكما هو موضح بالشكل رقم (٢-٢) فمن المرجح أن تتعلق عناصر النجاح الحرجة بالعائد المالى المتاح للمساهمين.



شكل رقم (٢-٢): عوامل النجاح الحرجة

وتمثل تلك العناصر الحرجة للنجاح ذلك العدد المحدود من مجالات العمل التى تضمن نتائجها، إذا كانت مرضية، أداءً تنافسيًا ناجحًا للمنظمة. إنها تمثل نقاط الربط بين الرؤية المفاهيمية عالية المستوى والنظام المتماسك لمقاييس (معايير) الأداء من ناحية، وأهداف يجب أن تحدد لكى ترشد المنظمة فى أدائها من ناحية أخرى. وتلك هى المجالات الرئيسية المحدودة التى لا يحتمل فيها الخطأ، بل يجب أن يتم فيها كل شىء بشكل صحيح من أجل نجاح الشركة. فإذا كانت النتائج فى تلك المجالات غير دقيقة، فإن مجهودات المنظمة، كذلك أداءها خلال تلك الفترة سوف يكونان أقل مما هو مرغوب فيه. وهذا يعنى أن عوامل النجاح الحرجة تمثل مجالات أنشطة يجب أن تنال اهتمامًا دائمًا وعناية فائقة من جانب الإدارة؛ حيث إنها تشكل الأساس لمؤشرات الأداء الرئيسية التى يمكن عن طريقها توجيه ورقابة كل مدير.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة أن تغطى عوامل النجاح الحرجة كل جوانب الأعمال، وعلى أساس ذلك سوف تتضمن كلا النوعين من المؤشرات المالية وغير المالية. هذا وسوف تتغير المؤشرات تبعًا لإستراتيجيات المنظمة ونوعية الأعمال الذى تمارسها، كما أن تلك المؤشرات سوف تشكل أساس إدارة القيمة داخل المنظمة من أجل زيادة القيمة من وجهة نظر المساهمين كمطلب أساسى للمستثمرين.

استخدام سلسلة القيمة:

ناقشنا فيما سبق أهمية خلق القيمة داخل المنظمة، ومع ذلك فإن التحليل التفصيلى للمنظمة يكون مطلوبًا لتحديد أى من أجزاء نشاط الأعمال يضيف إلى التدفقات النقدية غير المقيدة وأيها يؤدى إلى تقليص تلك التدفقات النقدية. سلسلة القيمة التى قدمها مايكل بورتر *Michael Porter* فى مؤلفه بعنوان: "*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (Free Press 1985)* ترى أنه يمكن النظر إلى المنشأة باعتبارها تيارًا من الأنشطة التى تؤدى إلى توفير المنتجات وتقديم الخدمات إلى العملاء. ومن المرجح أن يكون لدى المنشآت التى تتنافس فى نفس القطاع من الصناعة سلاسل قيمة متشابهة، ولكن يجب على كل منشأة أن تقوم بتعديل الأنشطة المكونة لسلسلة القيمة لديها (أو سلاسل القيمة فى حالة تعدد أنواع الأعمال)؛ لكى تخلق قيمة يشعر العملاء بأنها الأفضل عند مقارنتها بما يقدمه المنافسون.

ويرى بورتر أنه يجب الفصل بين مكونات سلسلة القيمة:

- إذا كانت تلك المكونات تشكل نسبة كبيرة من تكاليف التشغيل.
- إذا اختلف سلوك عناصر تكاليف المكونات.
- إذا كانت تلك المكونات تؤدى بواسطة المنافسين بطريقة مختلفة.
- إذا كان هناك احتمال كبير بأن تخلق تلك المكونات نوعًا من التميز.

ويوضح الشكلان رقم (٢-٣) ورقم (٢-٤) سلاسل القيمة الممكنة فى نشاطى الأعمال البنكية والتأمين على التوالى. حيث يبوب هذا الشكلان مكونات سلسلة القيمة إلى نوعين رئيسيين هما: رئيسية ومساندة (إضافية). ويقصد بالمكونات الرئيسية تلك الأنشطة التى تختص مباشرة بتوفير المنتج أو تقديم الخدمة إلى العميل، مثل تطوير المنتجات، والعمليات والتشغيل، والتوزيع وغيرها. أما المكونات المساندة فهى التى توفر الإطار الأساسى اللازم لتشغيل وتنفيذ المكونات الرئيسية، مثل إدارة البنية الأساسية (التحتية)، وإدارة الأفراد (الموارد البشرية)، وإدارة التقنية، وإدارة المخاطر.

شكل رقم (٢-٣): مثال لسلسلة القيمة فى البنوك

شكل رقم (٢-٤): مثال لسلسلة القيمة فى شركات التأمين

ومن الجدير بالذكر أن نموذج سلسلة القيمة يوفر صورة للتسلسل المنطقى لمكونات أو مراحل الأعمال. إن هذا النموذج يوفر إطاراً مفيداً لمناقشة الإدارة فيما يتعلق بتنفيذ أعمال المنظمة؛ حيث يمكن أن يستخدم كقائمة مراجعة أو فحص لتحديد وتعريف مراحل الأعمال. وهكذا فإن التمييز بين المكونات الرئيسية والمكونات المساندة يعتبر أمراً مفيداً جداً.

ويوفر نموذج سلسلة القيمة عرضاً دقيقًا ومختصراً لمراحل أعمال المنظمة، حيث يسلط الضوء على مدى الحاجة إلى الاهتمام بالعلاقات التى تربط بين مختلف المكونات وتأثير التغيرات التى تحدث فى أى من تلك المكونات على المكونات الأخرى. وهكذا ينصب التركيز على تحقيق الأمثلية على مستوى المنظمة ككل، وليس تحقيق الأمثلية على مستوى كل مكون بصفة منفردة، كما يعتبر إطار سلسلة القيمة مفيداً فى تقييم قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات (المتوقعة وغير المتوقعة) فى البيئة الخارجية.

ويمكن أن توفر مخططات العمليات أو المراحل طريقة منظمة لفحص سلسلة القيمة بالمنظمة، وكيف تتفاعل العناصر المكونة لها معًا للوصول إلى أهداف المنظمة؛ فتنفيذ الأعمال يتأسس بطبيعته على التفاعل بين الوظائف المختلفة بالمنظمة، أى من خلال تدفق العمليات فيما بين الوظائف أو الأقسام. وغالباً ما تتطلب عملية تحسين الأداء داخل أحد

الأقسام مدخلات مطورة أو محسنة من قسم آخر أو تغيير مخرجات المرحلة إلى الأفضل للوفاء بحاجات العملاء.

ويمكن تعريف المرحلة أو العملية بأنها مجموعة من الأنشطة المترابطة والقابلة للقياس التى يمكنها أن تتدفق عبر حدود أقسام المنظمة. وتشكل مراحل الأعمال نمطًا من المكونات تعتمد على بعضها البعض وتهدف على الأقل إلى مقابلة توقعات العملاء بما يحقق الربح للمنظمة. لا شك أن هذا الأمر يستلزم قيام الإدارة بتحقيق أمثلية هذا النمط عن طريق التأكد من أن تكامل المراحل فى اتجاه تحقيق ذلك الهدف.

لا شك أن تحديد ووصف مراحل التشغيل يمكن أن يمثل مهمة صعبة ومعقدة فى معظم المنظمات التى تقدم خدمات مالية متعددة، ويمكن مواجهة هذه الصعوبة من خلال الفهم الشامل لسلسلة القيمة بالمنظمة، وذلك بالنسبة لكل قطاع فرعى للصناعة التى تمارسها تلك المنظمة. هذا، ويمكن أن تستخدم سلسلة القيمة " كقائمة مراجعة أو فحص " خلال عملية تحديد ووصف مراحل الأعمال، كما أنها توفر عرضًا مختصرًا وشاملاً للمراحل الإستراتيجية التى يمكن تقسيمها بعد ذلك؛ لكى تشكل مراحل الأعمال التى يمكن من خلالها إدارة تلك الأعمال.

إن عملية الإدارة على أساس القيمة تتطلب قيام المنظمة ببعض أشكال تحليل النشاط؛ وذلك بغرض تحديد ووصف الأنشطة داخل كل قسم، إلى الحد الذى يسمح بتجميع تلك الأنشطة فى مجموعات عبر مختلف الأقسام، حيث تشكل تلك المجموعات مراحل للتشغيل يمكن فحصها وتوثيقها. وهنا تجدر الإشارة إلى أن تحديد التكلفة على أساس النشاط يوفر المعلومات الضرورية لتحديد التكلفة والعائد لأى أسلوب تحسين، كما أنه يدعم عملية اتخاذ القرار.

بطاقة الأداء المتوازن لنشاط الأعمال:

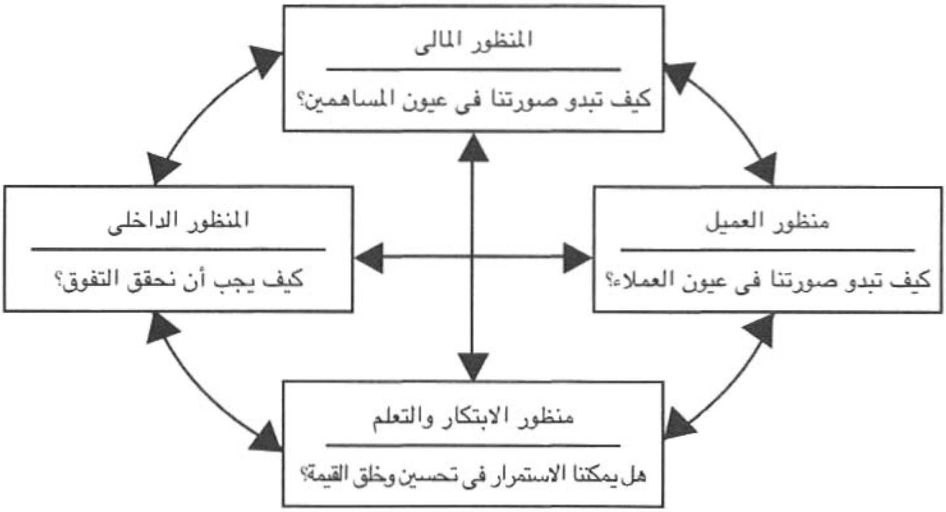
اتضح من مشروع بحث نفذه روبرت كابلان *Robert Kaplan* من *Harvard Business School* و دافيد نورتون *David Norton* من *Nolan, Norton & Co.* ، عام ١٩٩٠م أن الهدف العام والشامل للشركة هو توليد قيمة اقتصادية طويلة الأجل. وقد توصل الباحثان إلى أن الكثير من المنظمات تدرك أن التأصيل المحاسبى التقليدى لنظم قياس الأداء بها لم يعد دقيقًا، كما تدرك أيضًا أن مدى أوسع من المقاييس (المعايير) قد يوفر وسيلة أفضل لإدارة نشاط الأعمال. وتحقق بطاقة الأداء المتوازن للأعمال التى تم تطويرها نتيجة للبحث

المشار إليه، التكامل بين تلك المقاييس (المعايير) المالية التقليدية والمقاييس غير المالية التى تتعلق بالعملاء، وبالعمليات (التشغيل)، والموظفين، الأمر الذى يعتبر حيوياً ومهمًا لتحقيق النمو فى ظل المنافسة فى الأجل الطويل (انظر الشكل رقم (٢-٥)).

هذا، ويجب أن تُيسّر بطاقة الأداء المتوازن عملية التوجيه والرقابة الإستراتيجية، كما يجب أن تؤثر على سلوك المديرين وتحفزهم تجاه تحقيق أهداف الشركة. إنها توفر معلومات تساعد فى العملية الإدارية الشاملة للمنظمة عن طريق الربط بين جميع المراحل فى سلسلة القيمة، الأمر الذى يوفر صورة متكاملة عن الأداء بالنسبة لرؤية المنظمة.

إن بطاقة الأداء المتوازن تتمم مقاييس الأداء المالية التقليدية بالمقاييس التشغيلية عن رضا العميل، ومراحل التشغيل الداخلى، وأنشطة الابتكار والتحسين التى يترتب عليها تحسين الأداء. وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن توفير جميع المعلومات الضرورية لمتابعة الأداء من المصادر الداخلية.

فمثلاً، قد تتطلب المقاييس المتعلقة بالعملاء القيام بمسح شامل لمعرفة أى منها يشير إلى مستوى الرضا الذى يشعر به العملاء بالنسبة للمنتجات، الجودة، أو الخدمة، وكذا القيمة المقدمة لهم مقابل ما يدفعونه من أموال. أيضًا يمكن أن تقارن المعايير الخاصة بالمرحلة أو بالعملية بأهداف خارجية مستقلة، وذلك على الرغم من أنه فى المنظمات الكبيرة قد يوجد نطاق لتحديد أفضل ممارسة عملية تتم داخلياً للوهلة الأولى.



شكل رقم (٢-٥): بطاقة الأداء المتوازن للأعمال

وتتضمن المقاييس (المعايير) فى بطاقة الأداء كلاً من المكونات المالية وغير المالية، وتحتاج إلى جمع إحصاءات تغطى جميع الأنشطة داخل المنظمة. ومن المرجح أن تتضمن تلك البيانات ما يلى:

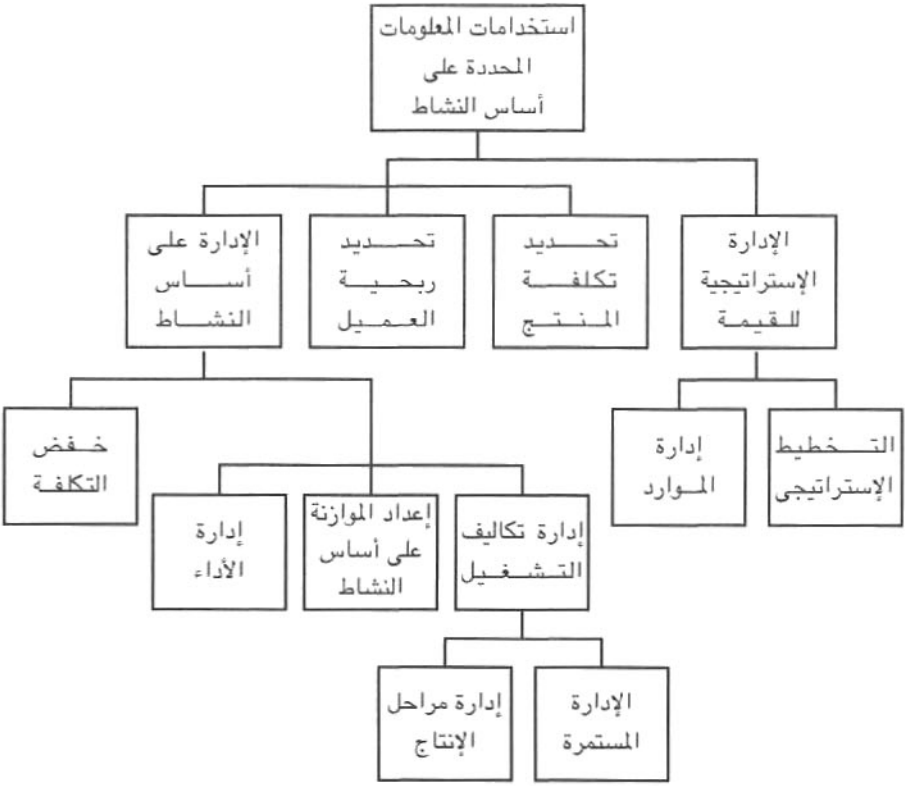
- مكونات مالية:
  - الدخل حسب العميل.
  - الإيراد حسب المنتج.
  - التكلفة حسب مركز التكلفة.
  - الأرصدة حسب المنتج.
  - الأرصدة حسب العميل.
  - معلومات عن المخاطرة.
  - استخدام رأس المال.
- مكونات غير مالية:
  - أحجام النشاط.
  - وحدات القياس.
  - أحجام المبادلات.
  - كمية المبيعات من المنتجات.
  - نشاط العميل حسب المنتج.
  - معدلات الخطأ.
  - معدل دوران الموظفين.
  - الدراسة المسحية للعملاء (رضا العميل، حاجات العميل، وغيرها).

وتجدر الإشارة إلى أن كثيراً من هذه البيانات سوف يتم تجميعها كجزء من نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط، وسوف تكون متاحة وبشكل مستمر على مستوى المنظمة، إذا تم دمج نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط فى نظم المعلومات الإدارية.

استخدامات المعلومات المحددة على أساس النشاط:

كما هو موضح فى الشكل رقم (٢-٦)، يمكن أن تستخدم المعلومات المحددة على

أساس النشاط فى تحقيق أغراض متعددة. فهذه المعلومات يمكن أن تشكل الأساس لنظام الإدارة على أساس القيمة، الذى قد يتضمن إعداد الموازنة التخطيطية على أساس النشاط، كما يستخدم تحليل النشاط كوسيلة لقياس ورقابة التكاليف، وحجم الأعمال، القيمة، وجودة مراحل الأعمال. كما تؤدى المعلومات المحددة على أساس النشاط إلى الوصول إلى فهم أفضل لإدارة التكلفة/الموارد، والتركيز على الفاصل الزمنى بين الإنفاق والاستهلاك، عن طريق تحليل العناصر التى تتسبب فى النفقة الأساسية ومتابعة استهلاك الموارد واستخدام الطاقة. إن هذه المعلومات لا تحقق الرقابة على نشاط الأعمال، ولكنها ببساطة توفر المعلومات التى قد تؤثر على متخذى القرارات فى العملية الإدارية عن طريق توفير مؤشرات تساعد فى عرض وتوضيح استخدام التكلفة داخل المنظمة.



شكل رقم (٢-٦): استخدمات المعلومات المحددة على أساس النشاط

ويمكن أن تكون المعلومات المحددة على أساس النشاط مهمة فى مجال مساعدة الإدارة فى الحصول على فهم أفضل لاستخدامات الموارد البشرية بالمنظمة. إن تبويب الأنشطة إلى أنشطة خاصة بالإنتاج والوفاء بحاجات العملاء، وأنشطة توفر للشركة البنية الأساسية، يمكّن الإدارة من تقييم مقدار الجهد المستثمر فى مختلف مراحل التشغيل فى المنظمة، ويمكنها أيضًا من استخدام التحليل على أساس القيمة لتحديد مجالات التطوير والتحسين. كذلك توفر المعلومات المحددة على أساس النشاط المعلومات الضرورية لوضع معايير القياس والتعبير الكمى عن أى عمليات للتحسين فى الوقت أو التكلفة المرتبطة بالأنشطة المؤداة.

على نحو آخر، سوف يتأسس تحليل تكاليف وربحية المنتج والعملاء بطبيعة الحال على المعارف المتوافرة بخصوص التكاليف وسلوكها، ومن المرجح أن يشكل الأساس لإعداد التقارير الدورية. من ناحية أخرى، فقد يكون من الضرورى إعداد بعض النماذج فى مجال تطوير المنتجات الجديدة حتى يمكن تقدير التكلفة التقريبية لتقديم المنتج قبل طرحه فى السوق.

وبصفة عامة، يتم القيام بتحديد تكلفة المنتج، وتحليل ربحية العملاء، والإدارة على أساس النشاط بشكل أكثر انتظامًا وعلى أساس مناسب. ومن ناحية أخرى، يمكن أن يمثل خفض التكلفة كمعلومات محددة على أساس النشاط استثناءً بالنسبة لمتطلبات إعداد التقارير العادية داخل أسلوب الإدارة على أساس النشاط، باعتبار أن خفض التكلفة قد يشكل الأساس لمشروع منفرد لتحليل التكلفة والعائد المرتبط بالنفقات الثابتة الاختيارية غير الملزمة وفعالية الأنشطة الأساسية.

الإدارة الإستراتيجية للقيمة:

لقد قدمت المعلومات المحددة على أساس النشاط كواحدة من أنجع الأدوات وأكثرها فاعلية، ويوصى بها من أجل تحسين اتخاذ القرارات التكتيكية والقرارات الإستراتيجية، وكذلك من أجل تعزيز الرقابة على تكاليف الشركة. فهذه المعلومات تمكن المديرين فى أى منظمة من التعرف على العوامل التى تؤثر على آليات التكلفة فى الأجلين القصير والطويل.

وبصفة عامة، عند استخدام المعلومات المحددة على أساس النشاط بغرض إدارة التكلفة إستراتيجيًا، فسوف يتضمن هذا الاستخدام بعض الأشكال من تحليل " ماذا لو ".

فهذا الأمر سوف يكون صحيحًا عند الأخذ فى الاعتبار تأثير الاستثمار فى منتجات جديدة أو مختلفة، أو أسواق جديدة أو مختلفة، أو بيئة فنية جديدة أو مختلفة؛ فالإدارة الإستراتيجية للتكلفة، بصفة عامة ذات توجه مستقبلى، ويتم على الأرجح تنفيذها بشكل أقل تكرارًا بالمقارنة بالأنواع الأخرى لتحديد التكلفة على أساس النشاط. وتجدر الإشارة إلى أن أسباب القيام بتحديد التكلفة على أساس النشاط لأغراض الإدارة إستراتيجية للتكلفة، قد تتضمن الحاجة إلى فحص التوجه العام للشركة كنتيجة للدمج، الاقتناء، أو السيطرة. فقد يمثل تحديد التكلفة على أساس النشاط جزءًا من مشروع للتخطيط الإستراتيجى، وربما يكون ضروريًا فقط لقرار يجب أن يتخذ بشأن الاستثمار أو تقليص الاستثمار عن طريق بيع بعض الأصول الثابتة. لا شك أنه ليس من المرجح أن يتم ذلك أكثر من مرة واحدة فى السنة.

وتجدر الإشارة إلى أن نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط يوفر معلومات تنصب على المجالات ذات التكلفة المرتفعة والتى يجب أن يتم التركيز عليها. فهذا النظام يوفر أداة يمكن أن تقاس بها منافع وتكاليف الاستثمار فى منتجات، وأسواق جديدة، أو تقنية جديدة .. إلى آخره، ومن ثم تحديد أولويات الاستثمار فى ضوء قيمة الاستثمار وتأثيره على أداء الشركة. أيضًا فإن نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط يمكن الإدارة من تسليط الضوء على أقسام وإدارات الشركة التى تستنفد كميات كبيرة من الموارد المتاحة. ويوفر النظام معلومات بخصوص العوامل المسببة للتكاليف، ومن ثم يمكن أن تستخدم تلك المعلومات لتخطيط تأثير عمليات الاقتناء، الدمج، أو تطوير نشاط أعمال جديد. (يوضح الفصل الثامن كيف يمكن عمليًا أن تستخدم المعلومات المحددة على أساس النشاط فى هذا المجال).

أيضًا يوفر نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط الدعم للإدارة على أساس النشاط، وذلك من خلال فهم الأنشطة داخل المنظمة، ويساعد فى تحديد تلك الأنشطة والعمليات، والمنتجات، والعملاء، ووحدات الأعمال التى تضيف قيمة وتلك التى تستنفد القيمة.

هذا ويمكن تقسيم استخدامات المعلومات المحددة على أساس النشاط فى تحقيق الزيادة الإستراتيجية للقيمة إلى نوعين، هما:

- التخطيط الإستراتيجى.
- إدارة الموارد.

التخطيط الإستراتيجى:

يمكن أن تستخدم المعلومات المحددة على أساس النشاط للمساعدة فى التخطيط الإستراتيجى، عن طريق تركيز الاهتمام على تلك العوامل التى تحدد النفقات الخاصة بأنشطة الأعمال مثل أنوا ع المنتجات أو الأسواق. فالمعلومات المحددة على أساس النشاط تشكل الأساس لتحديد القيمة من وجهة نظر المساهمين، كما يمكن أن تساعد فى تحديد أولويات أنشطة الشركة؛ نظراً لأنها توفر معلومات تتعلق بتكاليف ومنافع أعمال معينة، أسواق فى مناطق جغرافية معينة، منتجات معينة، أو مجموعات معينة من العملاء، كذلك توفر معلومات تتعلق بالمنافع المحتملة التى يمكن الحصول عليها من الاستثمار فى المستقبل ضمن توجه إستراتيجى معين.

إن التركيز الإستراتيجى الرئيسى للمعلومات المحددة على أساس النشاط هو ذلك الذى يؤثر على إستراتيجية الأعمال، عن طريق توفير المعلومات التى تحدد درجة المرونة فى قاعدة التكاليف. وتجدر الإشارة إلى أن تلك المرونة تتعلق بالقدرة على استخدام التكاليف التى تحملتها الشركة فعلاً فى الحصول على مزايا تنافسية، ومعرفة أى النفقات تكون ضرورية لمتابعة تغير ما فى توجه الشركة.

أيضاً يمكن أن تستخدم المعلومات المحددة على أساس النشاط فى تنفيذ تحليل سلسلة القيمة كوسيلة لتقسيم الأنشطة الملائمة من المنظور الإستراتيجى، وذلك حتى يمكن فهم سلوك عناصر التكاليف. وتتضمن سلسلة القيمة اعتبارات العلاقة بين التكلفة والسعر، والطرق التى يمكن بها أن تضاف قيمة من أجل تحقيق التمايز فى المنتجات أو تعظيم السعر إلى الحد الذى يمكن تحقيقه.

إدارة الموارد:

تتضمن موارد المؤسسة المالية رأس المال، والتكاليف، والأفراد. وتجدر الإشارة إلى أن إدارة رأس المال تخرج عن نطاق هذا الكتاب، أما إدارة التكاليف فتتأسس بشكل كبير على إدارة التكاليف المتعلقة بالعاملين (مازالت تشكل أكثر من نصف التكاليف التى تتحملها أى مؤسسة مالية)، فى حين تعتمد عملية إدارة الأفراد على التحفيز، والذى يتأسس بدوره على الاتصال الذى تدعمه المعرفة بالأنشطة الرئيسية وبؤرة تركيز الأعمال.

هذا، ويمكن أن تستخدم المعلومات المحددة على أساس النشاط؛ لتركيز الاهتمام على

تلك العوامل التى تحدد الإنفاق على المشروعات أو الأنشطة الرئيسية، كما يمكنها المساعدة فى مجال تحليل التكلفة والعائد لكل مشروع جديد، ومن ثم المساعدة فى تحديد أولويات البدائل من أجل تعظيم العائد على الاستثمار بما يتوافق مع التوجه الإستراتيجى للشركة.

بالمثل، نظراً لأن تلك المعلومات تحدد لماذا تحدث التكاليف، وتربط هذه التكاليف بالأنشطة التى تقوم بها الشركة؛ فيمكن أن تستخدم المعلومات المحددة على أساس النشاط فى تحديد التوقيت الذى يجب أن تحدث فيه التكاليف، مثل الاختيار بين الانتقال إلى مواقع جديدة أو إجراء عملية إحلال للنظم الرئيسية وتوقيت القيام بذلك. لا شك أن ذلك يمكن الإدارة من إدارة التكاليف على أساس الإنفاق (قرار شراء أو استئجار مبنى جديد) بدلاً من إدارتها على أساس الاستهلاك أو الاستعمال (استعمال المبنى).

تحديد تكلفة المنتجات:

يمثل تحديد تكلفة المنتج الاستخدام الأكثر شيوعًا للمعلومات المحددة على أساس النشاط، وغالبًا ما تشكل الأساس لتسعير المنتج وتحليل ربحيته. إن تحليل التكلفة على أساس النشاط يشجع المنظمات على التوسع فى تحليل التكلفة القائمة من أجل فحص ودراسة المسببات الرئيسية للتكلفة بالنسبة للمراحل الرئيسية للأعمال، ومن ثم تجنى فهماً أكبر لآليات التكاليف. ويمثل هذا الأمر أهمية خاصة فى القطاع المالى؛ حيث إن تزايد حدة المنافسة ودرجة تميز المنتج الضرورية لتحسين حصة الشركة فى السوق أو المحافظة عليها، يتطلب معلومات فعالة خاصة بتكاليف تطوير وتوفير مثل تلك المنتجات والخدمات.

بصفة عامة، تتضمن تكاليف المنتج المحددة على أساس النشاط جميع عناصر التكاليف التى تتأثر بمسببات التكلفة ومقاييس الأنشطة التى تصاحب عملية توفير المنتج أو تقديم الخدمة. وعادة لا تتضمن تلك التكاليف عناصر التكاليف المساندة (الإضافية) الخاصة بالمحافظة على المنظمة ككل، على الرغم من إعادة توزيع تلك التكاليف على المنتجات بناء على أسس حكمية، وذلك بغرض حساب إجمالى تكلفة المنتج إذا رئى أن ذلك مفيد.

ويعتبر استخدام المعلومات المحددة على أساس النشاط فى تحديد تكلفة المنتج قابلاً للتطبيق بالنسبة لجميع أنواع المؤسسات المالية، على الرغم من أن التحليل التفصيلى لتكاليف التشغيل حسب المنتجات قد يكون أقل أهمية بالنسبة لتلك المنظمات؛ حيث إن

نسبة عالية من هذه التكاليف لا ترتبط بالأنشطة ولكن ترتبط بتكلفة الفوائد أو تكاليف إعادة التأمين.

ومن الجدير بالذكر أن المعلومات المحددة على أساس النشاط كأساس لتحديد تكلفة المنتج ليست فقط قابلة للتطبيق بالنسبة لتلك المنتجات والخدمات التى تقدم فى السوق الخارجى، بل أيضًا يمكن تطبيقها على الخدمات الداخلية الأمر الذى يستلزم ضرورة تحديد تكلفة تحويلها. وهكذا فيمكن أن تستخدم المعلومات المحددة على أساس النشاط كأساس لتحديد سعر التحويل الداخلى للمنتجات والخدمات التى يوفرها قسم أو إدارة إلى قسم آخر أو إدارة أخرى داخل المنظمة، كما قد تركز هذه المعلومات انتباه الإدارة على فرصة تقديم الخدمة إلى منظمات خارجية أخرى أو شراء تلك الخدمة من موردين خارجيين بتكلفة أقل. ولعل الشكل الأكثر شيوعًا للتسعير الداخلى فى القطاع المالى هو التحميل الداخلى للأموال المحولة من قسم الخزينة أو إليه، و كذلك مقابل تسهيلات تقنية المعلومات التى توفرها الإدارة المختصة كإدارة مركزية مساندة.

ربحية العمـلاء:

يمكن أن تستخدم المعلومات المحددة على أساس النشاط كأساس لتحليل ربحية العمـلاء. فتكلفة توفير تشكيلة منتجات وخدمات إلى عميل معين أو نوعية معينة من العملاء، تتأسس عادة على المعلومات الخاصة بتكلفة المنتج، ولكن قد يتم زيادة هذه التكلفة بحيث تتضمن تلك التكاليف التى يمكن ربطها مباشرة بعميل معين أو مجموعات من العملاء (مثل تكاليف إدارة العلاقات مع العملاء). وعادة ما يكون إيراد التعامل مع العميل متاحًا، على الرغم من أنه قد يكون من المحتمل أن تكون هناك بعض أنواع الإيرادات من الرسوم أو العمولات يمكن فقط تحديدها حسب المنتج أو الخدمة. فى هذه الحالات فقط، يمكن أن يتم تقدير الإيراد حسب العميل، تأسيسًا على مستوى النشاط.

وتجدر الإشارة إلى أن بعض المؤسسات المالية تجد صعوبة فى تبرير تكلفة الإنتاج والاحتفاظ بمعلومات خاصة بربحية العملاء لكل عميل على حدة، حيث يشتمل ذلك على الحصول على كل العمليات من النظم الآلية واليدوية بالمنظمة وتحليلها وتخزين نتائج التحليل، بالإضافة إلى الاحتفاظ بجميع المعلومات عن كل عميل مع تحديثه أولاً بأول. لا شك أن قيمة تلك المعلومات تتوقف، إلى حد بعيد، على الكيفية التى سوف تستخدم بها، وهذا سوف يعكس بصفة عامة علاقة كل عميل بالشركة. ومن الجدير بالذكر أن هناك

بعض أشكال تحليل ربحية العملاء التى تعتبر مهمة بالنسبة لجميع المؤسسات المالية، على الرغم من أن اختلاف درجة التفصيل يعتمد على نوع المنظمة. إن ترتيب العملاء حسب الإيراد، الربحية، أو الاستفادة من المنتج أصبح أكثر أهمية بالنسبة لمعظم المؤسسات المالية، فى الوقت الذى أصبحت فيه المنافسة فى الأسواق أكثر حدة، كما أصبح العملاء أنفسهم أكثر ثقافة وحنكة.

الإدارة على أساس النشاط:

فى مجال الإدارة على أساس النشاط، يمكن أن تستخدم المعلومات المحددة على أساس النشاط كأساس للتحليل الدورى (المنتظم) للتكاليف من خلال إدارة تكاليف التشغيل، إعداد الموازنات التخطيطية على أساس النشاط، أو إدارة الأداء، أو تستخدم تلك المعلومات كأساس لتنفيذ مشروعات خفض التكلفة التى تنفذ مرة واحدة. قد ينتج عن مثل هذه الممارسة لخفض التكلفة الحاجة إلى المتابعة المنتظمة حسب الأنشطة؛ من أجل التأكد من تحقق الوفورات المحددة. هنا نقدم وصفًا مختصرًا لهذه الأدوات الإدارية، مع مناقشتها بشكل أكثر تفصيلاً فى الفصل الحادى عشر.

لا شك أن طرق إدارة التكلفة الأساسية يتوقف على التخطيط والرقابة لجميع جوانب الأعمال. فأى قرار تتخذه الإدارة سوف يتضمن بكل تأكيد تحمل نفقات فى الأجلين القصير والطويل. ويتمثل هدف الإدارة على أساس النشاط فى تحديد أهمية وتكاليف النشاط داخل إطار سلسلة القيمة، الأمر الذى يوفر الفرصة للإدارة أن تركز استخدام الموارد على إضافة قيمة أو على التحسين المستمر لضمان الاستخدام الفعال للموارد. ومن الجدير بالذكر أن الإدارة على أساس النشاط تستخدم المعلومات المحددة على أساس النشاط بوصفها مكونًا أساسيًا فى المعلومات الإدارية المالية، التى تدعم الرقابة التشغيلية للأعمال عن طريق تركيز الاهتمام على المسببات الرئيسية للتكلفة، وعلى العوامل التى تؤثر على آليات التشغيل اليومى للتكاليف. ويمكن أن تتضمن تحليل المنتجات والعملاء كما هو وارد بالفصلين التاسع والعاشر على التوالى، ويمكن أيضًا أن تشكل الأساس لإدارة النشاط الجارى كما هو وارد بالفصل الحادى عشر.

إدارة تكاليف التشغيل:

تتضمن إدارة تكاليف التشغيل ـ والتى تتأسس على الفهم الجيد للأنشطة ومراحل التشغيل داخل المنظمة ـ أساليب مثل أسلوب كايزان (*Kaizan*) لخفض التكلفة، وإعادة

هندسة طريقة تنفيذ الأعمال، وإدارة الجودة الشاملة، وفى الوقت المحدد (*Jit*)، والتحسين المستمر.

ويمكن تحسين الجودة من خلال فهم أكبر لاحتياجات العملاء والأنشطة التى تضيف قيمة وكذا التى لا تضيف قيمة فى كل مرحلة. أما الكفاءة فيمكن تحسينها عن طريق التخلص من الازدواجية فى الأنشطة واستبعاد الأنشطة غير الضرورية، وتحسين تدفق العمل، وتدريب الموظفين. أما الفعالية فتعتمد على تنفيذ الأنشطة الصحيحة بكفاءة. ومن خلال ربط التكاليف بالأنشطة، يمكن للإدارة تحديد أولويات المجالات التى يجب تركيز الجهود عليها، بما يمكن من أداء العمل بشكل أكثر كفاية وفعالية، وحيث يمكن تخفيض التكاليف أو تحسين الأداء.

أيضًا، يمكن عن طريق مقارنة مراحل التشغيل مع مثيلتها بالمنظمات الأخرى باستخدام المعلومات المحددة على أساس الأنشطة، وتحديد مجالات التحسين الممكنة. ويمكن أن يترتب على مراجعة ودراسة التنفيذ الفعلى للعمل تغييرات فى مراحل التشغيل وإدارتها من حيث ميكنة الأنشطة القائمة، أو إعادة هندسة الخدمات المقدمة بشكل جذرى.

وقد تتضمن إدارة تكاليف التشغيل الحاجة إلى تحديد أهداف للأنشطة أو التكاليف، ولكنها تنزع إلى التركيز على التحسينات طويلة الأجل على الأنشطة، وذلك من خلال رقابة ومتابعة الإنتاجية، واستغلال الطاقة، والكفاية والفعالية.

إعداد الموازنات على أساس النشاط:

يختلف أسلوب إعداد الموازنة التخطيطية على أساس النشاط عن الأسلوب التقليدى، فى أنه يركز على العوامل المسببة للتكلفة وليس فقط على النفقات التاريخية. وغالبًا ما يقارن إعداد الموازنة على أساس النشاط بإعدادها على الأساس الصفرى (الموازنة الصفرية)؛ حيث يتأسسان على مفاهيم متشابهة. فإعداد الموازنة على الأساس الصفرى يتطلب تحديداً للنفقات بدءًا من الصفر، ويتطلب أن تقدر التكاليف لمستويات مختلفة من المخرجات والخدمات. أما إعداد الموازنة على أساس النشاط فيفترض استمرارية التشغيل، ومن ثم تحدد النفقات تأسيس الأنشطة التى تؤدى بالنسبة للمسببات السابق تحديدها، ويلقى مسئولية الرقابة على التكاليف ومسبباتها على عاتق المدير. ويكمن الاختلاف فى إعداد الموازنة على أساس النشاط عن إعدادها على الأساس الصفرى، فى أن أساس النشاط يفترض وجود الأنشطة ويربطها بالمسببات الرئيسية للتكلفة. فإذا أمكن حذف مسبب التكلفة؛ حينئذ فقط سوف تكون تكلفة النشاط مساوية للصفر.

وتجدر الإشارة إلى أن إعداد الموازنة على أساس النشاط يفصل تحليل التكلفة والعائد وقيمة الأنشطة عن الجوانب الميكانيكية فى إعداد الموازنة، ويخفض التعقيدات المصاحبة لإعداد الموازنة، ويركز الاهتمام على إدارة الأعمال وليس إدارة التكلفة التى تحملتها المنظمة. إنه يمكن من تبويب تكاليف الأنشطة إلى مجموعتين رئيسيتين: تلك التكاليف التى تتحملها المنظمة فى سبيل مساندة الصناعة الأساسية التى تمارسها، وتلك التكاليف التى تتسبب فيها بطريقة ما مستويات الأنشطة الرئيسية للأعمال. وقد يتم تحليل التكاليف المساندة فقط من أجل التأكد من أن الأنشطة تتسم بالكفاءة والفعالية. ومن ناحية ثانية يجب دراسة التكاليف المرتبطة بالأعمال، وذلك بالنسبة للعوامل المسببة للتكلفة، وتدبر أمر هذه التكاليف من أجل التأكد من أن الإنفاق مازال يتوافق مع الاستهلاك، وذلك من حيث حجم النشاط وجودة الخدمة المقدمة.

بعد ذلك يمكن أن تستخدم هذه المعلومات كأساس لنظام إعداد التقارير الدورية، استخدام الموازنة التخطيطية المعدة على أساس النشاط لمتابعة ورقابة النفقات، وكفاءة وفعالية الأنشطة المنفذة فى جميع أنحاء المنظمة.

إدارة الأداء:

يمكن إدارة النشاط التشغيلى والمالى عن طريق قياس ومتابعة ورقابة تكاليف وكفاءة، وفعالية الأنشطة التى يتم إنجازها داخل المنظمة. ومن ثم يمكن أن يشكل ذلك جزءًا من بطاقة الأداء المتوازن للأعمال التى سبق تناولها بالوصف فى موضع سابق من هذا الفصل. ويمكن أن تشكل المعلومات المحددة على أساس النشاط المكون الرئيسى فى هذا النوع من التقارير، حيث تيسر عملية تبويب الأنشطة، كما تيسر فهم علاقات السببية بين التكاليف وأنشطة تنفيذ الأعمال.

ومن الجدير بالذكر أن إدارة الأداء تمزج بين تحديد الأهداف، والرقابة على التكاليف، والمسئولية حسب مقاييس إنجاز الأفراد أو مؤشرات الأداء الرئيسية، ومتابعة الأنشطة بمقارنتها بتلك المؤشرات بشكل منتظم. إن الأداء يمكن أن يتأثر باستخدام مؤشرات الأداء الأساسية كأساس لإعداد التقارير الدورية، وتحديد تلك المجالات التى تدخل فى نطاق رقابة كل مدير حيث يستطيع رقابة الأداء والتأثير على سلوكه فى اتجاه تحقيق أهداف الشركة.

إن الرقابة على التكاليف تمثل المكون الرئيسى لأى نظام لقياس الأداء، ويمكن أن يستخدم التحليل على أساس الأنشطة لتركيز الاهتمام على مجالات التكلفة التى تقع فى نطاق مسئولية كل فرد.

مبادرات خفض التكلفة:

يمكن بطرق مختلفة أن تستخدم المعلومات المحددة على أساس النشاط لتساعد فى مجال مبادرات خفض التكلفة، حيث تشكل الأساس لعمليات المراجعة المستقلة التى تتم مرة واحدة للتكاليف. فهذا النوع من المراجعة والدراسة يمكن المنظمة من فحص الأنشطة التى تتم على مستوى المنظمة، وتنفيذ تحليل القيمة، والبحث عن فرص تحسين طرق العمل. ويمكن أن يتضمن ذلك تحديد الأنشطة المتكررة أو الأنشطة الدخيلة غير الضرورية فى مختلف المجالات الوظيفية، وعادة تسليط الضوء على الطرق التى يمكن بها تحسين الكفاية عن طريق إعادة تنظيم وترشيد أنشطة عادية معينة.

وتتضمن مبادرات خفض التكلفة استخدام منهج تحديد التكلفة على أساس النشاط لتحليل الأنشطة التى يتم تنفيذها فى جميع جوانب المنظمة، واستخدام هذا التحليل كأساس لتقييم التكلفة والعائد للوظائف محل المراجعة والفحص. ويمكن بعد ذلك أن تستخدم نتيجة هذا الإجراء لتحديد المجالات التى لا تبرر المنافع فيها التكاليف التى تتحملها المنظمة فى سبيل تنفيذها، ومن ثم معرفة مكان وجود الأنشطة التى قد يتم استبعادها أو التخلص منها.

إن المنفعة الأساسية من استخدام تحديد التكلفة على أساس النشاط، وليس أى شكل آخر من أشكال تحديد التكلفة، تكمن فى جوهر الأسلوب فى حد ذاته؛ فالمعلومات المحددة على أساس النشاط تركز على الأنشطة وليس على المسئوليات، ولهذا يمكن أن تكون أقل تهديداً لمديرى مختلف الوظائف التى هى محل الفحص أو الدراسة. إنها تنفى صفة الشخصية عن مراجعة وفحص التكاليف، وتمكن الإدارة من تقييم الأنشطة التى تؤدى داخل المنظمة بالنسبة إلى مستوى الخدمة المقدمة أو جودتها أو كلا الأمرين معًا، وكذلك تمكن الإدارة من تقييم العوامل التى تتسبب فى تحمل المنظمة للتكاليف.

وتجدر الإشارة إلى أن المعلومات المحددة على أساس النشاط لا تنحصر فقط فى تحليل التكاليف المباشرة المرتبطة بتوفير المنتج أو تقديم الخدمة، ولكنها أيضًا تحلل

التكاليف المساندة التى تتحملها المنظمة. هذا الأمر بصفة خاصة يعتبر مهمًا بالنسبة للقطاع المالى، حيث قد تبلغ هذه التكاليف نصف التكاليف فى هذا القطاع.

إن المعلومات المحددة على أساس النشاط لا تمثل فى حد ذاتها أساس إدارة التكاليف، ولكنها توفر التحليل لكى تمكن الإدارة من التركيز على المجالات التى تحدث فيها التكاليف، والتى يجب أن تحظى باهتمامها؛ لهذا فإنه من الأهمية بمكان، أن تقدم الإدارة الدعم للمبادرات الخاصة بالمعلومات المحددة على أساس النشاط، وأن تضع موضع التنفيذ التوصيات التى حازت القبول بناءً على نتائج التحليل.

ملخص:

تحظى القيمة من وجهة نظر المساهم بالثقة فى المؤسسات المالية، باعتبارها آلية لمقارنة العائد المحقق لمستثمرى المنظمة بما تحقق لدى المنافسين. وللأغراض الداخلية، فقد توسع الأسلوب لكى يشمل المسببات الرئيسية للقيمة، وأصبح المكون الأساسى لأدوات إدارة الأداء المستخدمة لتركيز الاهتمام على الأهداف الإستراتيجية.

إن الإدارة على أساس القيمة يمكن أن تشتمل على استخدام مسببات القيمة ضمن مكونات سلسلة القيمة، باعتبارها تمثل عوامل النجاح الحرجة فى بطاقة الأداء المتوازن للأعمال. لا شك أن ذلك سوف يمد الإدارة بإطار فعال للأداء يتم من خلاله التركيز على اتخاذ القرارات. كذلك سوف تحول دون التركيز على التقارير المالية التى تتأسس على بيانات حساب الأرباح والخسائر والميزانية العمومية، وتوسع مجال اهتمام الإدارة لكى يتضمن العوامل المسببة للنفقة، وكذا العوامل التى تزيد من القيمة أو تخفضها. إن هذا يتطلب كلاً من القياس المالى وغير المالى، والذى يمكن الحصول عليه باعتباره جزءًا من تحديد التكلفة على أساس النشاط.

ويمكن أن تستخدم التكاليف المحددة على أساس النشاط فى مجالات متنوعة، تشمل:

- الإدارة الإستراتيجية للتكلفة.
- تحديد تكلفة المنتج.
- ربحية العملاء.
- الإدارة على أساس النشاط.

وعلى الرغم من أن العديد من تلك الاستخدامات متساوية فى قابليتها للتطبيق فى مجال الخدمات المالية؛ فإن درجة ملاءمة تحديد تكلفة المنتج وربحية العملاء قد تعتمد على الخدمات المقدمة والعملاء الذين تقدم إليهم تلك الخدمات.

يمكن أن تشكل المعلومات المحددة على أساس النشاط الأساس لنظام إدارة الأنشطة الجارية، كما قد تتضمن إعداد الموازنة التخطيطية على أساس النشاط. إن هذه المعلومات تؤدى إلى فهم أفضل لإدارة التكلفة/الموارد، مركزة على الفاصل الزمنى بين الإنفاق والاستهلاك أو الاستعمال عن طريق تحليل العوامل التى تتسبب فى النفقة ومتابعة استعمال الموارد والانتفاع بالطاقة. إن المعلومات المحددة على أساس النشاط لا تفرض الرقابة على الأعمال، ولكنها ببساطة توفر المعلومات التى يمكن أن تؤثر على متخذى القرارات فى العملية الإدارية، عن طريق توفير مؤشرات توضح درجة الانتفاع بالموارد النادرة بالمنظمة.

أهـم المصطلحات:

Accounting Period	الفترة المحاسبية
Accounting Standards	معايير المحاسبة
Acquisition	الاقتناء
Activity-based Analysis	التحليل على أساس النشاط
Activity-based Cost Analysis	تحليل التكلفة على أساس النشاط
Actuarial	إكتوارى
Assurer	مؤَمِّن ـ شركة تأمين
Bad Debts	الديون المعدومة
Bankassurers	بنوك تقدم خدمة التأمين
Banking Model	نموذج العمليات البنكية
Benchmark	مرجع للمقارنة (معيار)
Benchmarking	مقارنة المعايير
Board of Directors	مجلس الإدارة
Business Process Reengineering	إعادة هندسة طريقة تنفيذ الأعمال
Business Strategy	إستراتيجية الأعمال
Capacity Utilization	الانتفاع بالطاقة
Capital Utilization	الانتفاع برأس المال
Casualty Insurance	التأمين ضد الكوارث
Checklist	قائمة مراجعة أو فحص
Claims	مطالبات
Commissions	العمولات
Communication	الاتصال
Comparability	القابلية للمقارنة
Consumption	الاستهلاك

Continuous Improvement	التحسين المستمر
Cost / Benefit Analysis	تحليل التكلفة والعائد (المنفعة)
Cost Reduction Initiatives	مبادرات خفض التكلفة
Counterparties	المنظمات المناظرة (المنافسون)
Customer Satisfaction	رضا العميل
Customer Segmentation	التجزئة على أساس العملاء
Debt Management	إدارة الديون
Deposits	الودائع
Discretionary Expenditure	النفقات الثابتة الاختيارية غير الملزمة
Divestment	تقليص الاستثمار ببيع أصول ثابتة
Earning Assets	الأصول ذات العائد
Effectiveness	الفعالية
Employee Satisfaction	رضاء العاملين
Fees	الأتعاب ـ الرسوم
Financial Indicators	مؤشرات مالية
Financial Intermediary	وسيط مالى
Financial Reporting Standards	معايير إعداد التقارير المالية
Financial Structure	الهيكل المالى
Forecast Period	فترة التنبؤ
Free Cashflows	التدفقات النقدية غير المقيدة
Fund Management	إدارة الأموال
General Insurance	التأمين الشامل
Government Securities	الأوراق المالية الحكومية
Human Resources Management	إدارة الموارد البشرية
Infrastructure Management	إدارة البنية الأساسية (التحتية)
Interest Yield	عائد الفوائد

Investment Assets	الأصول الاستثمارية
Investment Cashflows	تدفقات نقدية ناتجة عن نشاط الاستثمار
Investments	الاستثمارات
Just-In-Time (JIT)	فى الوقت المحدد (جيت)
Kaizen	أسلوب كايزان (لخفض التكلفة)
Life Insurance	التأمين على الحياة
Long Positions in Securities	الاستثمار فى أوراق مالية يتوقع ارتفاع أسعارها
Make or Buy	الصنع أو الشراء
Market Share	حصة الشركة فى السوق
Market Value	القيمة السوقية
Merger	الدمج
Motivation	التحفيز
Non-Financial Indicators	مؤشرات غير مالية
One-off Analysis	التحليل مرة واحدة
Operating Assets	الأصول التشغيلية
Performance Improvements	أساليب تحسين الأداء
Personnel Management	إدارة الأفراد
Product Launch	طرح المنتج الجديد فى السوق
Product Mix	تشكيلة المنتجات
Product Pricing	تسعير المنتج
Product Range	سلسلة المنتجات
Productivity	الإنتاجية
Property Insurance	التأمين على الممتلكات
Property Rights	الحقوق المطلقة وغير المقيدة
Rationalization	ترشيد
Regulatory Requirement	المتطلبات التنظيمية

Reorganization	إعادة التنظيم
Reserves	الاحتياطيات
Residual Value	القيمة المتبقية
Risk Cashflows	تدفقات نقدية ناتجة عن المخاطر
Risk-adjusted Cost of Capital	تكلفة رأس المال المعدلة بالمخاطر
Scarce Resources	الموارد النادرة
Scrutiny	تفحص، تدقيق
Semi-fixed (Step) Costs	التكاليف شبه الثابتة (السُلَّمية)
Service Cashflows	تدفقات نقدية ناتجة عن نشاط الخدمات
Solvency	الملاءة، القدرة على الدفع
Solvency Ratio	نسبة الملاءة (القدرة على الدفع)
Staff Turnover	معدل دوران الموظفين
Stand-alone Risk Capital	رأس المال المخاطر المستقل
Strategic Cost Management	الإدارة الإستراتيجية للتكلفة
Strategic Planning	التخطيط الإستراتيجى
Strategic Value Management	الإدارة الإستراتيجية للقيمة
Surplus	فائض
Sustaining Activities	الأنشطة المساعدة
Takeover	السيطرة
Technology Management	إدارة التكنولوجيا (التقنية)
Total Quality Management	إدارة الجودة الشاملة
Trading Income	دخل المعاملات فى سوق الأوراق المالية
Transfer Pricing	تحديد أسعار التحويل
Value Based Analysis	التحليل على أساس القيمة
What if Analysis	تحليل " ماذا لو "
Zero-based Budgeting	إعداد الموازنة على الأساس الصفرى

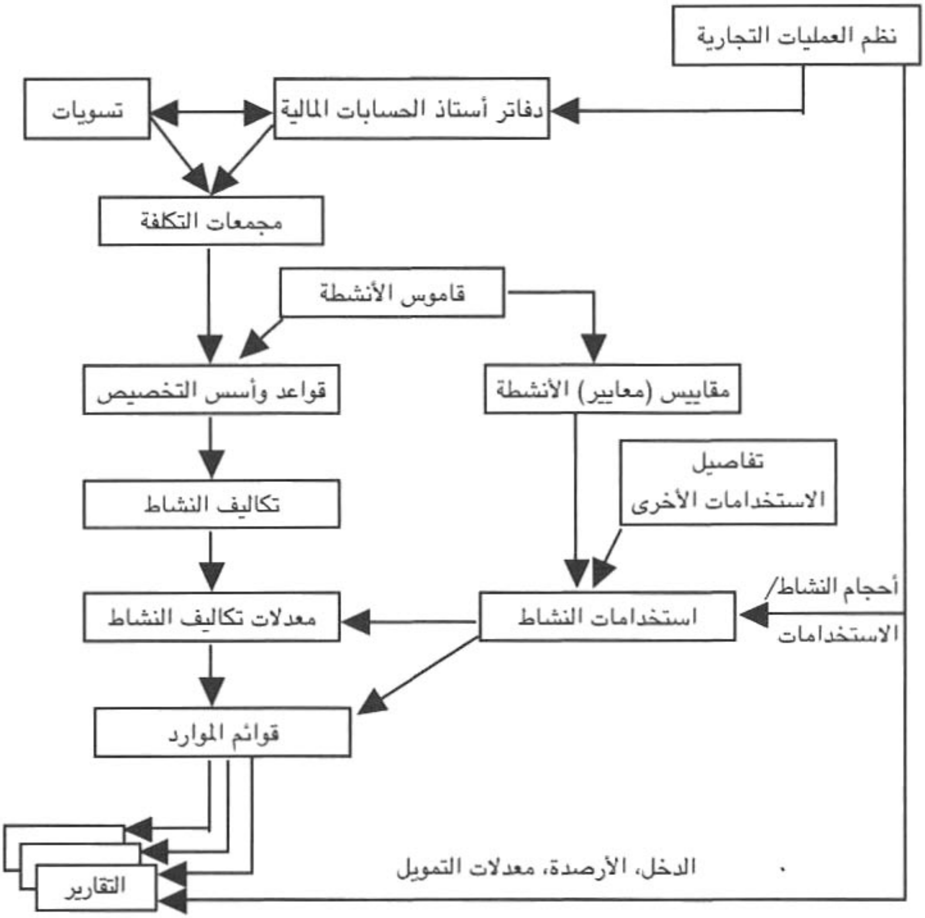
الفصل الثالث

فهم آليات تحديد التكلفة
على أساس النشاط

مقدمة:

لا شك أنه لضمان أن المعلومات المحددة على أساس النشاط تستخدم داخل المنظمة، فمن الأهمية بمكان أن يفهم المستخدمون كيف حددت تلك المعلومات. ومن المتعارف عليه أن أحد المفاتيح الأساسية لفهم المعلومات المحددة على أساس النشاط هو التعرف على الآليات المستخدمة فى حساب معدلات تكلفة النشاط، وكذلك القيم المحددة على أساس النشاط المستخدمة فى إعداد التقارير. لهذا فقد تم تخصيص هذا الفصل لشرح تلك الآليات كما يوضحها الشكل رقم (٣-١). أما الفصول التالية فسوف تتناول منهجًا لتنفيذ عملية تحديد التكلفة على أساس النشاط، حيث يتم التعرض لبعض قضايا الممارسات العملية المرتبطة بتعريف مكونات البيانات، وأيضًا يتم التوسع فى معالجة المشكلات التى تواجه التنفيذ العملى لنظام تحديد التكلفة على أساس النشاط، وذلك من خلال بعض الأمثلة الملائمة التى يتم عرضها فى شكل حالات عملية.

لا شك أن العاملين يمثلون أحد الموارد الأساسية داخل المؤسسة المالية، ومن ثم يجب مراعاة الدقة فى إدارتهم. حيث يجب تعظيم مهاراتهم وخبراتهم، ويمكن تحقيق ذلك بشكل فعال عن طريق استخدام أسلوب تحليل الأنشطة. إن حساب التكاليف على أساس الأنشطة لا يتطلب فقط بيانات عن تكاليف المنظمة، بل أيضًا بيانات عن العوامل المسببة لتلك التكاليف (مسببات التكلفة)، إلى بيانات عن العوامل التى تقيس مدى الانتفاع بالأنشطة (مقاييس الأنشطة). وعلى الرغم من أهمية عملية تحديد التكلفة على أساس النشاط الخاصة بمختلف أوجه التكلفة (مثل المنتجات، وعلاقات العملاء، والمراحل) والتى تم تلخيصها فى الشكل رقم (٣-١)؛ فإن قواعد بيانات الأنشطة، ومقاييس النشاط، ومسببات التكلفة يمكن أن تكون لها نفس الفائدة، ومن ثم تكون على نفس الدرجة من الأهمية. وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن أن تستخدم هذه البيانات فى استحداث مقاييس للأداء، ورقابة العمليات والتشغيل داخل المنظمة بطرق عادة لا تكون متاحة فى أشكال تتسم بالثبات والاتساق عن طريق نظم المعلومات الأخرى.



شكل رقم (٣-١): آليات حساب التكاليف على أساس النشاط

وضع قاموس الأنشطة:

تعريف النشاط وتحديد بياناته وخصائصه:

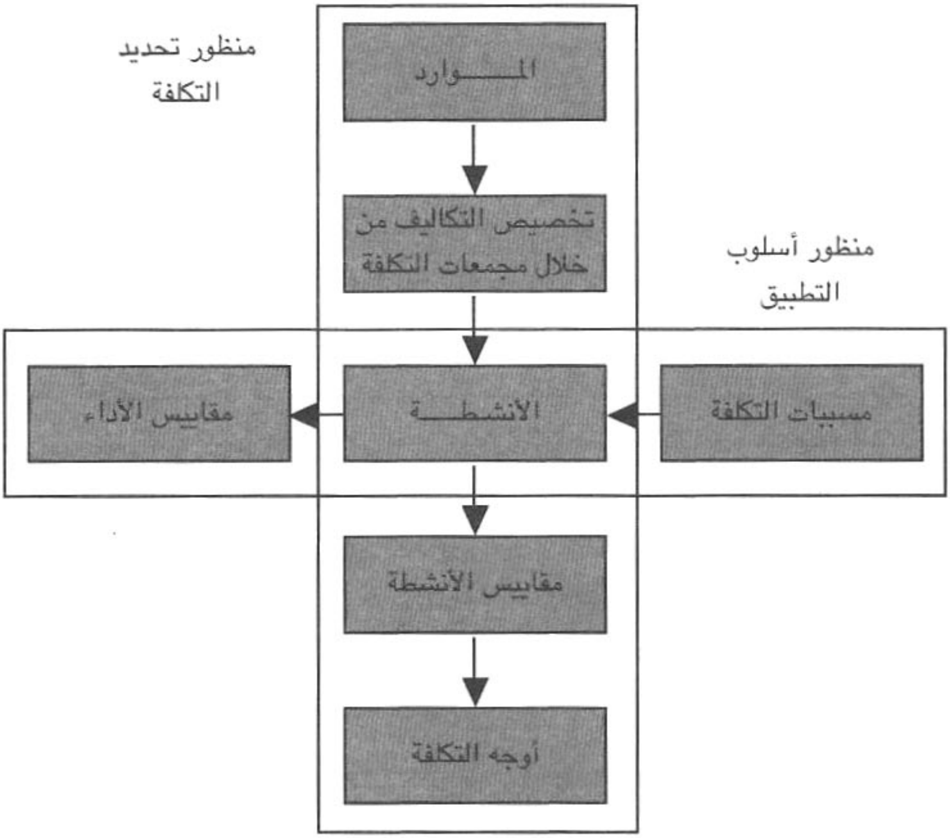
تحديد التكلفة على أساس النشاط هو أسلوب يوفر تحليلاً تفصيلياً لاستخدام الموارد داخل المنظمات التى تمثل فيها تكاليف العمل البشرى نسبة عالية من إجمالى تكاليف التشغيل. فتحليل النشاط يقدم أسلوباً يمكن أن يوفر للإدارة فهماً أفضل لكيفية استنفاد العاملين لوقتهم، والعوامل التى تسبب زيادة (أو خفض) تلك التكاليف.

لا شك أن الأنشطة تمثل جوهر أو أساس نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط. ويمكن تعريف النشاط، فى شكل مبسط، بأنه مهمة أو مجموعة من المهام التى يتم القيام بها من أجل إنتاج المخرجات، والتى يمكن ربطها معًا لكى تشكل جزءًا من وجه التكلفة، أى تجميع لخطوات العمل التي تؤدى داخل قسم ما. وتتضمن الخصائص المميزة للنشاط ما يلى:

- يمكن أن يؤدى نفس النشاط فى كثير من المجالات الوظيفية.
- يمكن تبويب جميع العمال داخل المنظمة إلى أنشطة.
- عادة يكون للأنشطة مخرجات قابلة للقياس.
- يمكن أن تستخدم الأنشطة الموارد البشرية وغير البشرية.

إن تحليل النشاط يوفر بيانات تمكن من دراسة المنظمة بطرق متعددة كما هو موضح بالشكل رقم (٣-٢). فقد تم تطوير هذا الشكل لأول مرة بواسطة (*ICMS, Inc.*) ومنذ ذلك الحين فقد استخدم بواسطة عدد من المنظمات بمصطلحات متنوعة. وتجدر الإشارة إلى أن المصطلحات التى استخدمت فى الشكل رقم (٣-٢) هى المصطلحات التى استخدمت خلال ثنايا هذا الكتاب.

يوفر المنظور الرأسى بيانات عن استخدام الموارد (الموظفون، نفقات النظام ونفقات التشغيل الأخرى) بواسطة أوجه التكلفة مثل وحدات النشاط، والمنتجات، أو العملاء، حيث يتم تحميل تكاليف الموارد على الأنشطة التى تم تنفيذها فى المنظمة. وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن تجميع تكاليف النشاط بطرق متعددة، وذلك تأسيساً على الغرض الذى سوف تستخدم فيه المعلومات. أما المنظور الأفقى فيوفر بيانات عن العوامل المسببة للقيام بالأنشطة، ويمكن من قياس الأداء.



شكل رقم (٣-٢): نموذج المعلومات المحددة على أساس النشاط

ومن الجدير بالذكر أن تعريف الأنشطة سوف يختلف حسب كيفية استخدام المعلومات فى المستقبل. وبصفة عامة، يجب الوصول فى تحديد الأنشطة التفصيلية إلى المستوى الذى يسمح بربط التشغيل داخل المنظمة بمستوى اتخاذ القرارات الذى يركز عليه التحليل.

فبالنسبة للإدارة الإستراتيجية للتكلفة، يتوقع أن يكون تحديد الأنشطة فى مستوى مرتفع (أى درجة أقل من التفصيل) ، وقد يرتبط بالتشغيل على مستوى القسم أو مجموعة من الأقسام، مثل تجارة العملات، وإدارة وثائق التأمين، وغيرها.

أما من أجل تحديد تكلفة المنتج أو ربحية العملاء، فإن الأنشطة المحددة عادة تكون هى تلك التى يمكن أن تنسب إليها التكاليف أو الأحجام، وبالتالى سوف تنسب إليها مقاييس مختلفة للأنشطة؛ لهذا يجب أن تسمح الأنشطة المحددة بحساب تكاليف كل عملية على حدة، وتحليل تكاليف المنتجات المختلفة.

ومن أجل خفض التكلفة، يعتبر تحديد الأنشطة من الأمور المهمة والحاسمة بالنسبة لعملية التحليل؛ لهذا فمن الطبيعى أن يعتبر التركيز على تحديد التكلفة على أساس النشاط بمنزلة تركيز على تحسين كفاية التشغيل بالشركة، ووضع قاموس يوضح بيانات وخصائص الأنشطة كما سيتضح فى الفصل الحادى عشر. ومن الجدير بالذكر أن تحديد الأنشطة من أجل تحسين مراحل العمليات يجب أن يكون على مستوى من التفصيل يمكن من تحديد مجالات التحسين. ومن المرجح أن يتطلب هذا درجة أكبر من التفصيل بالمقارنة بأى استخدام آخر للمعلومات المحددة على أساس النشاط.

وقد يختلف مستوى تحديد النشاط فى مختلف أجزاء المنظمة لمقابلة الاحتياجات المختلفة للقيام بالأعمال. فعدد الأنشطة النمطية سوف يكون أقل فى الأقسام التى تتعامل مع عملاء كبار أو تدخل فى عمليات تفاوض تتسم بالصعوبة والتعقيد، وذلك بالمقارنة بتلك الأقسام أو وحدات التشغيل التى تزاول أنشطة عادية وتتسم بالتكرار. فعلى سبيل المثال، يمكن تحدد أنشطة تمويل الشركة على مستوى أعلى (وبالتالى تفصيل أقل) بالمقارنة بالأنشطة الخاصة بوظيفة مساندة. فمن المرجح أن تختلف الأنشطة داخل وظيفة تمويل الشركة حسب العميل، ومن ثم فسوف تعالج بشكل عام بنفس الطريقة المتبعة فى أى منظمة خدمات مهنية أخرى، من خلال استخدام تسجيل الوقت المستنفد حسب العميل من أجل تحديد الوقت والتكلفة المرتبطة بكل عميل مرتقب أو حقيقى. فى ظل هذه الظروف، فالأكثر احتمالاً أن يتم ربط مقاييس أو معايير الأداء بالإيراد الذى يحققه كل موظف، برضاء وربحية العميل، وبالحصة فى السوق، وذلك بدلاً من ربط تلك المقاييس أو المعايير بكفاءة التكلفة أو الإنتاجية.

لا شك أنه من الأهمية بمكان مراعاة الوضوح وعدم الغموض عند تعريف النشاط وتحديد بياناته وخصائصه. فعلى سبيل المثال، قد يكون مصطلح " إدارة الممتلكات " عنوانًا لنشاط ما. وقد يرتبط هذا العنوان بنشاطين مختلفين عن بعضهما تمام الاختلاف، ومن ثم فيجب مراعاة الحذر عند تعريف كل منهما. فإذا كان النشاط يتعلق بإدارة محفظة العقارات المقتناة بغرض الاستثمار، فسوف يتضمن تعريف النشاط ما يلى:

- شراء، استئجار، تطوير، وبيع العقارات.
- صيانة العقارات القائمة التى تتضمنها المحفظة.
- اختيار المستأجرين.
- تحصيل الإيجار.

أما إذا كان النشاط يتعلق بإدارة العقارات التى تشغلها الشركة، فقد يتضمن ما يلى:

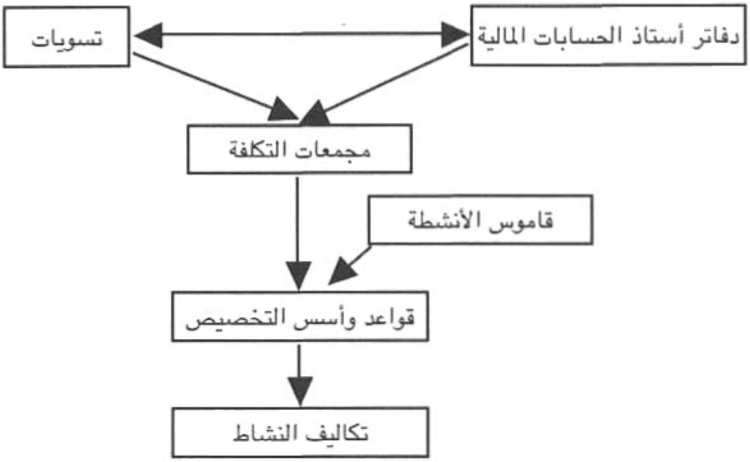
- اقتناء مقر ملائم.
- صيانة، إصلاح، وتجديد المقر الذى تشغله الشركة.
- إدارة البنية الأساسية (التحتية) الضرورية لعمليات إعادة توزيع الإدارات والقطاعات داخل مقر الشركة، بما يحقق الاستخدام الأمثل للمساحات المتاحة داخل المنظمة.

إن التعريف الأول يشير إلى النشاط، الذى يجب أن يؤخذ فى الاعتبار ضمن الدراسة الإستراتيجية للتكلفة، باعتباره منتجًا يتم تقديمه ضمن محفظة إدارة الاستثمار، الأمر الذى يقتضى تحديد تكلفة ذلك المنتج. أما طبقًا للتعريف الثانى فينظر إلى النشاط باعتباره نشاطًا مساندًا (إضافيًا) كجزء من البنية الأساسية للمنظمة. وتجدر الإشارة إلى أنه إذا استخدمت المعلومات كجزء من فحص ومراجعة درجة الكفاءة، حينئذ فإن عمليات الاقتناء، والصيانة، والتخلص من الممتلكات يجب أن تعتبر بمنزلة أنشطة عادية قد يكون من الممكن تحقيق اقتصاديات الحجم بالنسبة لها. هذا يمكن أن يتم عن طريق إما المزج بين إدارة الاستثمار وإدارة العقارات الداخلية، أو على الأقل التأكد من معالجة كلا النشاطين بأكفأ طريقة ممكنة.

تخصيص التكاليف للأنشطة:

يمكن أن تخصص جميع بيانات التكاليف للأنشطة، حيث يمكن عادة الحصول على هذه المعلومات من دفاتر أستاذ الحسابات المالية التى تتضمن حسابات مقسمة حسب مراكز المسئولية. ويشرح الشكل رقم (٣-٣) الطريقة التى يمكن بها ربط التكاليف بالأنشطة فى قاموس الأنشطة.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة تحديد أنشطة معينة بما يضمن إدراج جميع بنود التكاليف والإيرادات فى التحليل إذا كان ذلك مناسبًا. ويتضمن ذلك الأنشطة التى تتعلق بحساب كل من تكاليف الفوائد، والمطالبات، والعمولات المدفوعة والمستلمة، والأتعاب المدفوعة لمستشارين أو جهات خارجية.



شكل رقم (٣-٣): ربط التكاليف بقاموس الأنشطة

دفاتر أستاذ الحسابات المالية:

تمثل دفاتر أستاذ الحسابات المالية فى العادة السجلات المحاسبية الأساسية بالنسبة للمنظمة. ويمثل الأستاذ العام النظام المركزى الذى تسجل فيه وبشكل ملخص جميع عناصر التكاليف، والإيراد، والأرصدة. حيث يستمد البيانات المتعلقة بالإيرادات والأرصدة من نظم تشغيل العمليات المالية، أما بيانات التكاليف فيستمدها من دفاتر الأستاذ الأخرى مثل الدائنين، والمدينين، والأجور والرواتب، والأصول الثابتة. ويتم تخزين البيانات فى دفتر الأستاذ فى حسابات (الحساب هو قائمة بالمعاملات المالية ذات الطبيعة الواحدة التى تحدث خلال الفترة المحاسبية التى تعد عنها التقارير المالية).

وعادة تكون دفاتر الأستاذ هى مصدر البيانات اللازمة لإعداد التقارير المالية الإلزامية، وتتضمن على الأقل الحد الأدنى الذى يستلزمه القانون من البيانات التفصيلية. وتجدر الإشارة إلى أن معظم دفاتر الأستاذ تتضمن بيانات على درجة عالية من التفصيل لأغراض الرقابة الإدارية، حيث يتم عادة تحليل البيانات حسب مراكز المسئولية كل على حدة. وقد يتضمن دفتر الأستاذ بيانات الموازنة التخطيطية وبيانات الفترات السابقة لأغراض المقارنة.

ومن الجدير بالذكر أن نظم تحديد التكلفة على أساس النشاط يمكن أن تستخدم أسسًا متنوعة لتحديد التكاليف، مثل التكاليف الفعلية، وأرقام الموازنة المخططة، أو التنبؤات. ومن الواضح أن نوعية التكاليف التى تتضمنها التقارير فى النظم القائمة سوف تؤثر فى عملية اختيار أساس تحديد التكلفة، ولكن يجب ألا يكون هذا هو العامل الوحيد الذى يؤخذ فى الاعتبار. إن اختيار وتطبيق أسس معينة للتكاليف سوف يتحدد فى ضوء الغرض الذى تعد من أجله المعلومات. و تتضمن أسس تحديد التكلفة التى يمكن تطبيقها:

- التكاليف الفعلية المطبقة على أساس فترى لتحديد مدى صحة وسلامة معدلات النشاط المطبقة، والمصادقة على التكاليف المخططة / المتنبأ بها أو التكاليف التى تتضمنها الموازنة.
- التكاليف الفعلية للفترة السابقة التى تم تحليلها لتحديد الاتجاهات، والعلاقات، وأنماط سلوكها.
- التكاليف المعيارية المطبقة على أحجام النشاط التى تتضمنها الموازنة لوضع معدلات معيارية لتكلفة النشاط.
- التكاليف المخططة/ التنبؤات أو التى تتضمنها الموازنة المطبقة لوضع معدلات مخططة لتكلفة النشاط.

لا شك أن استقرار وثبات البيانات يمثل اعتباراً هاماً عند اختيار الفترة الزمنية التى تقاس على أساسها بيانات التكلفة. فالبيانات الشهرية تتسم بالحساسية الشديدة للتقلبات قصيرة الأجل، وعلى الرغم من أن البيانات السنوية تتسم بالاستقرار والثبات إلا أنها لا تشتمل على التغييرات المستمرة فى بيئة الأعمال، الأمر الذى قد تكون معه أرقام الموازنة أكثر ملاءمة. وبصفة عامة، إذا استخدمت التكاليف الفعلية الشهرية، فإن متابعة الانحرافات الشهرية بين التكاليف الفعلية والمخططة سوف تتم على مستوى القسم أو مركز التكلفة (وليس على مستوى النشاط)، وذلك بغرض تيسير عملية الفحص المستمر. فالحصول على التكاليف الفعلية على مستوى الأنشطة يعتبر أمراً مرهقًا ومكلفًا. وتشير الانحرافات الشهرية التى تأخذ دائمًا نفس الاتجاه إلى عدم سلامة التكاليف المخططة، ومن ثم يجب أن يعاد النظر فيها.

التسويات:

أيضا توفر معظم دفاتر أستاذ الحسابات المالية بعض البيانات اللازمة لإعداد التقارير الإدارية، والتى تتضمن توزيع بعض عناصر التكاليف بين مراكز الخدمات من ناحية ومراكز الربحية ومراكز التكلفة من ناحية أخرى. إن تكاليف مثل تكاليف المواقع التى تشغلها المنظمة، وتكاليف نظم تقنية المعلومات، وتكاليف الأدوات الكتابية والإمدادات، وتكاليف الاتصالات، وتكاليف إدارة الموارد البشرية، والتكاليف الخاصة بالخدمات المركزية الأخرى التى قد تكون خصصت فعلاً بناء على أسس معينة على المراكز المستخدمة لتلك الخدمات.

لا شك أنه من الضرورى بالنسبة للمعلومات المحددة على أساس النشاط أن يتم استطلاع عمليات التخصيص تلك، والتأكد من مدى ملاءمتها كجزء من عملية تخصيص التكلفة على الأنشطة. وحيث إن أهداف المعلومات المحددة على أساس النشاط تتضمن الحاجة إلى فهم أفضل للعمليات المساندة، فقد يكون من الملائم بشكل أكبر ألا يتم التخصيص كما سبق، على أن يتم التعامل مع مراكز الخدمات كما تعامل أى من مراكز الأنشطة الأخرى، وذلك بغرض المساعدة فى تحليل الأنشطة المساندة.

وتجدر الإشارة إلى أنه قد تكون بعض من عمليات التخصيص تلك تمثل أسلوباً مقبولاً لكى تدرج التكاليف المباشرة لتقديم الخدمة فى التحليل. أما الأماكن التى تشغلها المنظمة، والاتصالات، والتقنية فتمثل، بصفة عامة، جزءاً ضرورياً من البيئة اللازمة لكى يؤدى الفرد مهامه بشكل فعال؛ لهذا فهناك بعض الجدل الذى يثار بشأن إيجاد طريقة مقبولة لتخصيص تكاليف تلك الخدمات على المستخدمين أو المستفيدين منها. ومع ذلك، إذا كانت المعلومات الناتجة سوف تستخدم لدعم قرارات تتعلق بتقليص أو تنمية الوحدة؛ فقد يؤدى إدراج تكاليف الأماكن المملوكة التى تشغلها المنظمة ضمن التكاليف المحملة إلى نتائج خاطئة، باعتبار أنها تكلفة غارقة.

لهذا يجب أن يتم تجميع البيانات بطريقة تمكن من الفصل بين المكونات، وذلك إذا كانت مطلوبة لأغراض اتخاذ القرارات. ومن ثم فقد يكون من المفيد الاحتفاظ بالتكاليف فى شكل مجموعات منفصلة، إذا كانت تلك المعلومات سوف تكون مطلوبة بشكل دورى ومنتظم. ومن الجدير بالذكر أنه لا توجد طريقة ملائمة واحدة تناسب معالجة تلك الأنواع من التكاليف والأنشطة فى مختلف المؤسسات، فقد تعالجها كل مؤسسة مالية بشكل مختلف.

لقد تم وضع قسم تقنيات المعلومات فى مبنى بمركز مانهاتن، بمدينة نيويورك؛ نظراً لأن الشركة تملك المبنى، واستخدامه مقراً لهذا القسم يحقق وفراً فى التكلفة بالمقارنة باستئجار مقر بديل لهذا الغرض. وتعنى قواعد التخصيص أن القسم قد تحمل جزءاً من تكاليف المبنى على أساس المساحة التى يشغلها بالمتر المربع.

لقد احتاجت الإدارة إلى معلومات لكي تدرس خيار الحصول من مصدر خارجى على الخدمات التى تؤديها وظيفة تقنية المعلومات. وقد اتضح من مقارنة تكاليف الحصول على الخدمة بين المصدرين، أن تكاليف الحصول على الخدمة من مصدر خارجى أقل بكثير من تكاليف الحصول عليها داخليًا. فالمكتب الخارجى يشغل مقرًا فى نيوجرسى تكلفته أقل بكثير. ولكن إذا قررت الشركة الحصول على هذه الخدمات من المصدر الخارجى، فلن يمكنها تجنب تكاليف المواقع التى يشغلها حاليًا قسم تقنية المعلومات. فهذه التكاليف تعتبر مناسبة فقط لاتخاذ القرار إذا كان من الممكن أن تستخدم تلك المواقع لأغراض أخرى، ومن ثم يجب أن يطبق حينئذ مفهوم تكلفة الفرصة البديلة.

مجمعات التكلفة:

نظراً لأنه من غير العملى ربط التكاليف بالأنشطة على أساس تبويبها فى دليل الحسابات؛ فإن الممارسة العملية تتأسس على تجميع حسابات التكاليف فى مجمعات للتكلفة أو ملخص لأنواع المصروفات. وتجدر الإشارة إلى أنه يجب أن تتسم الحسابات التى تجمع فى كل مجمع بنفس الخصائص، وأن يكون استنفاد الأنشطة لها بطريقة متشابهة.

إن الهدف الرئيسى من إنشاء مجمعات التكلفة هو الوصول إلى قيمة للتكلفة والوقت المستنفدين فى تجميع ومعالجة وفهم المعلومات. هذا، ويجب تخصيص عناصر التكاليف إلى نفس مجمع التكلفة إذا كانت ذات سلوك متشابه، وترتبط مع بعضها البعض بطريقة ما. لا شك أن تخصيص مجمعات التكلفة للأنشطة يؤدى إلى زيادة سرعة عملية التحليل، ويقلل من درجة تعقيدها، ويقلص من عدد قواعد وأسس التخصيص المطلوبة.

أيضاً قد يعتمد تحديد مجمعات التكلفة على الأهمية النسبية للتكلفة موضع الاهتمام. فعلى سبيل المثال، إذا كان من الممكن الربط بين الأنشطة وبين مجمع التكلفة الخاص

بموقع عمل العاملين ومجمع التكلفة الخاص بالعاملين، وذلك بنفس القواعد وعلى أساس نفس الأسس، ولكن مجمع تكلفة مكان عمل العاملين يتضمن مبلغًا ضئيلاً بالمقارنة بمبلغ مجمع تكلفة العاملين، فلن تكون هناك ميزة تتحقق من عملية الفصل بينهما، ومن ثم قد يكون من الملائم إدراج تكاليف موقع عمل العاملين فى مجمع تكلفة العاملين.

أمثلة لمجمعات التكلفة الممكنة

تكاليف العاملين: المرتبات الشاملة؛ المساهمات في المعاشات تكاليف التأمين (الضمان الاجتماعى)، مساهمات صاحب العمل ... إلى آخره.

تكاليف موقع عمل الموظف: تكاليف تجهيز المكتب، أجهزة الحاسب الشخصية، الأدوات الكتابية، ... إلى آخره.

تكاليف مقر العمل: الأعباء الشاملة الخاصة بإيجار المكتب، التدفئة، الطاقة، المرافق الأخرى، الأمن، التنظيف، ... إلى آخره.

تكاليف تشغيل تقنية المعلومات: وقت استخدام وحدة التشغيل المركزية أعباء الصيانة، الانتفاع من مكتب المساعدة الفنية، ... إلى آخره.

قواعد التخصيص:

تمثل قواعد التخصيص أسس تحميل التكاليف من الحسابات إلى الأنشطة. ولكى يتم تخصيص مجمعات التكلفة إلى الأنشطة، فإن الأمر يتطلب معلومات عن:

- الأنشطة التى تنفذ فى مركز المسئولية.
- مجمعات التكلفة الملائمة لمركز المسئولية.
- أسس التحميل طبقًا لعلاقة السببية.

من المرجح أن تكون تكاليف العاملين هى أكبر مجمع تكلفة فى معظم مراكز المسئولية. وتنسب هذه التكاليف للأنشطة على أساس الوقت أو المخرجات المادية للنشاط. ويعتبر استخدام المخرجات المادية كأساس لتتبع وتحميل تكاليف العاملين صالحًا فقط فى حالة تجانس الجهود المطلوبة لإتمام كل نوع من تلك المخرجات. فعلى سبيل المثال، يمكن تتبع وتخصيص تكاليف موظفى الأعمال الكتابية الذين يقومون بإدخال طلبات وثائق التأمين فى السجلات، على أساس عدد الطلبات التى تم إدخالها، ولكن التكاليف الخاصة بإدارة

التمويل لا يمكن ربطها بالأنشطة على أساس عدد التقارير التى يتم إعدادها؛ نظراً لوجود الكثير من أنواع التقارير التى تختلف حسب مستوى تعقيد محتوياتها.

وفى ضوء أنه من المرجح أن يساهم معظم العاملين بالعمل فى عدة أنشطة أو مخرجات تتطلب كميات مختلفة من الجهد المبذول؛ فإن الوقت الذى يستنفده العاملون سوف يكون هو الأساس المفضل بشكل عام.

لقد وضعت أساليب تحليل الأنشطة أو قياس الإنتاجية أساس تحديد التكاليف المعيارية وقياس الإنتاجية التى استخدمت فى مجال الصناعة لسنوات طويلة، كما أنها استخدمت أيضاً كأساس لقياس العمل الكتابى فى بعض المؤسسات المالية. إن وجود أساليب متعددة يمكن أن تستخدم لتقدير وقت النشاط، تتراوح من إجراء المقابلات وتحديد المتوسطات على أساس تاريخى، إلى الطرق الأكثر تعقيداً وتقدماً مثل معايير الوقت المحددة مقدماً.

هذا، وقد يتم تحميل الأنشطة بمجمعات التكلفة التى لا تخص الموظفين بطرق مختلفة، وذلك تأسيساً على درجة استخدام التكاليف أو الانتفاع منها. فعلى سبيل المثال، يجب فقط تخصيص تكاليف خدمات المعلومات على تلك الأنشطة التى تستفيد من تلك التسهيلات، مثل "المحافظة على الوعى بظروف السوق" أو " المعاملات الجارية ". وتجدر الإشارة إلى أن المحك الأساسى عند تحديد وتطوير أى قاعدة أو أساس، يجب أن يكون دائماً هو الأهمية النسبية. فإذا كان مجمع التكلفة أقل من (١٠٪) من التكاليف المباشرة لأى مركز مسئولية؛ فقد لا يكون من الممكن تبرير قيمة وضع وتطوير قاعدة للتخصيص مستقلة لهذا المجمع.

ومن الجدير بالذكر أنه توجد اختلافات فى الآراء فى المؤسسات المالية بشأن مقدار التفصيل المطلوب. فقد يكون من الممكن أن تكون عملية إدارة قياس العمل مكلفة، كما أن استخدام الميكنة واستخدام القيم النسبية يسمح للمؤسسات المالية بأن تلجأ إلى التقريب فى المعايير دون تحمل قدر كبير من التكاليف. وعلى العكس من ذلك، فإن ضغوط المنافسة المتزايدة قد ولّدت الشعور لدى الكثير من المنظمات بالحاجة إلى تحليل تفصيلى واضح لكل مكون من مكونات التكاليف.

لا شك أن الاستخدام المتوقع للبيانات سوف يوفر بعض الإرشادات بخصوص مستوى التفصيل والدقة المطلوب. فقد يتطلب تنفيذ تحليل الربحية لمرة واحدة درجة من التفصيل أقل مما يتطلبه نظام إعداد التقارير الدورية التى تستخدم لإدارة الانتفاع بالطاقة. ومن

ناحية ثانية، يتسم كل موقف بالخصوصية، ويجب التعامل معه من هذا المنطلق، نظراً لأن درجة التفصيل التى تستخدم فى مجال تحليل النشاط تملى نوعية وطبيعة المعلومات المتاحة لدعم اتخاذ القرارات.

إن الطريقة الأكثر واقعية لتحديد كيف يستفيد قسم ما من موارده تقتضى إجراء مقابلة مع الشخص المسئول عن الإدارة اليومية للوحدة التنظيمية أو مركز المسئولية. وأياً كان الأسلوب المختار؛ فإن تحليل الوقت المستنفد داخل القسم سوف يُمَكّن من ربط التكاليف الخاصة بالموظفين بالأنشطة المؤداة.

وتجدر الإشارة إلى أنه هناك ثلاث طرق لتخصيص مجمعات تكلفة العاملين على الأنشطة:

- ربط إجمالى تكاليف العاملين فى القسم بالأنشطة على أساس النسبة المئوية للوقت المستنفد فى تنفيذ كل نشاط يؤدى داخل القسم.
- ربط تكاليف العاملين على أساس النسبة المئوية للوقت المستنفد فى تنفيذ كل نشاط بواسطة فئة معينة من فئات العاملين (هذه الطريقة تفترض أن النشاط ينفذ بواسطة عاملين من نفس الفئة) .
- ربط تكاليف العاملين على أساس النسبة المئوية للوقت (أو الوقت الفعلى) المستنفد فى تنفيذ كل نشاط بواسطة كل عامل.

ومادام العديد من الأقسام أو الفروع، أو المكاتب لديها نفس الأنشطة؛ فقد توفر عينة صغيرة مأخوذة من تلك الوحدات بيانات يمكن أن تستخدم لتخصيص متوسط الوقت لكل الأقسام. ويوضح الشكل (٣-٤) مثالاً لأساس تخصيص التكاليف لقسم المعاملات فى سوق المال.

الأنشطة ٪	وقت النشاط	المساحة المشغولة	استخدام النظام	الاستخدام المقدر: اتصالات	الاستخدام المقدر: نظم معلومات
المحافظة على المركز فى السوق	٢٨,٢٠	٣٦,٦٠	٠,٠٠	٣٧,٥٠	٦٠,٠٠
التبادل	٣٧,٧٠	٣٥,٦٠	٤٠,١٠	٣٧,٥٠	٤٠,٠٠
إدارة الموقع	١٠,٨٠	١٠,١٠	٢٧,٠٠	٨,٣٠	٠,٠٠
إعداد التقارير الإدارية	٧,٧٠	٧,١٠	٨,٥٠	٥,٩٠	٠,٠٠
... ...	١٥,٧٠	٢٠,٦٠	٢٤,٤٠	١٠,٨٠	٠,٠٠
الإجمالى	١٠٠,٠٠	١٠٠,٠٠	١٠٠,٠٠	١٠٠,٠٠	١٠٠,٠٠

شكل رقم (٣-٤): أسس تخصيص الأنشطة

تكاليف الأنشطة:

بعد تحديد قواعد التخصيص والاتفاق عليها، يمكن أن تحسب تكاليف الأنشطة. ويقصد بتكاليف النشاط إجمالي تكاليف كل نشاط داخل مركز المسئولية، التي تم حسابها باستخدام قواعد التخصيص لتحميل مجمعات التكلفة على الأنشطة كما هو موضح بالشكل رقم (٣-٥). وحيث إن قاعدة التخصيص هي وقت النشاط الذي تم تجميعه كما سبقت المناقشة، فإن ذلك سوف يشكل أساس الحساب. فمثلاً " المحافظة على الوعي بظروف السوق " استنفدت (٢٨,١٪) من الوقت داخل هذا القسم، ولهذا تحمل بنفس النسبة من تكاليف العاملين (هذا يفترض تشابه تكلفة كل عامل داخل هذا القسم، كما يفترض عدم الحاجة لإجراء أي تحليل على أساس فئة الموظفين) . هذا وقد تم تقدير معدل انتفاع هذا النشاط من الاتصالات ونظم المعلومات بنسبة (٣٧,٥٪)، و(٦٠٪) على التوالي.

الأنشطة	تكاليف العاملين	تكاليف مواقع عمل الموظفين	تكاليف تشغيل تقنية المعلومات	تكاليف الاتصالات	تكاليف نظم المعلومات	تكاليف النشاط
قاعدة التخصيص	وقت النشاط	المساحة المشغولة	الانتفاع بالنظام	الاستخدام المقدر	الاستخدام المقدر	
متابعة الإلمام بظروف السوق	٦٣٠٣	١٦٥٠	٠	٩٦٠	٣١٥٦	١١٠٦٩
التبادل	٨٤٥٣	٢٢١١	٣١٩٨	٩٦٠	٢١٠٤	١٦٩٢٦
إدارة الموقع	٢٤٣٤	٦٣٠	٢١٥٢	٢١٣	٠	٥٤٢٩
إعداد التقارير الإدارية	١٦٧٥	٤٤٤	٩٨٢	١٥٠	٠	٢٩٥١
... ...	٣٥٦٦	١٢٧٨	١٩٤٩	٢٧٧	٠	٧٠٧٠
إجمالي	٢٢٤٣١	٦٢١٣	٧٩٨١	٢٥٦٠	٥٢٦٠	٤٤٤٤٥

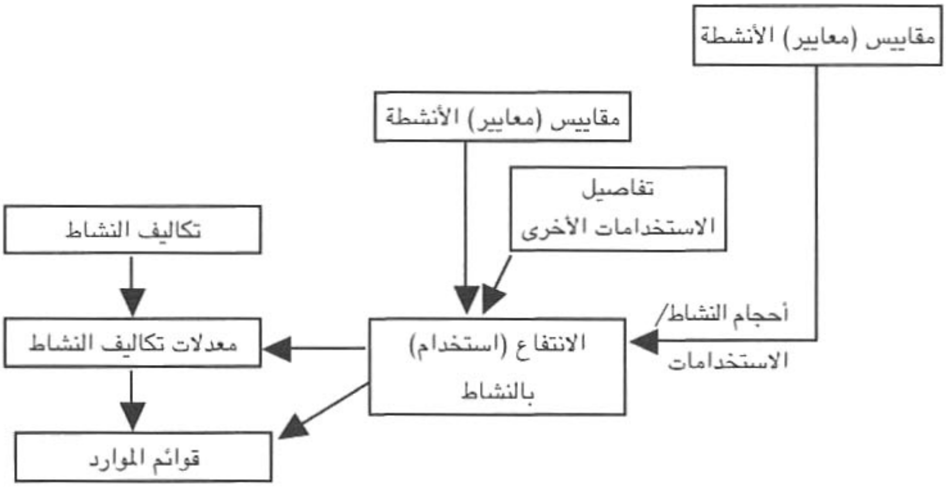
شكل رقم (٣-٥): تخصيص مجمعات التكلفة على الأنشطة

ربط الأنشطة بأوجه التكلفة:

من الجدير بالذكر أن استخدامات المعلومات المحددة على أساس الأنشطة، مثل تحديد تكلفة المنتج، وتحديد ربحية العملاء، وإعداد الموازنات التخطيطية على أساس النشاط – يتطلب ربط التكاليف بأوجه التكلفة. ويمكن أن يتحقق ذلك كما هو موضح بالشكل رقم (٣-٦) عن طريق استخدام تكاليف النشاط المبوبة حسب الأقسام، ومقاييس النشاط لحساب معدلات التكلفة، والتى تشكل بعد ذلك أساس " قوائم الموارد " لكل وجه من أوجه التكلفة.

مقاييس (معايير) النشاط:

مقياس النشاط هو عامل يمكن أن يستخدم لتقدير تكاليف الوحدة من أى نشاط، والتى يمكن أن تستخدم بعد ذلك لحساب مساهمة ذلك النشاط فى تكلفة وجه التكلفة. ويمثل مقياس النشاط المدخلات أو المخرجات بالنسبة للنشاط. ومن الأهمية بمكان عند اختيار مقياس النشاط إقامة الدليل على وجود علاقة ارتباط وثيقة بين هذا المقياس وبين مسبب قيمة الموارد اللازمة لأداء النشاط أيًا كان هذا المسبب. وتجدر الإشارة إلى أن بعض المنظمات تطلق على مقياس النشاط مصطلح "مسبب النشاط"، ولكن الكثيرين يرون أن هذا المصطلح يسبب كثيراً من الخلط، ويفضلون التمييز بشكل أكثر وضوحًا بين مسبب التكلفة كما سبق تعريفه وبين مقياس النشاط.



شكل رقم (٣-٦): تحديد معدلات تكاليف الأنشطة

هذا ويجب تعريف مقاييس النشاط بطريقة تبين أن هذه المقاييس تربط بشكل منطقى ما أمكن الأنشطة بأوجه التكلفة. لهذا السبب يجب بقدر الإمكان تجنب ساعات العمل البشرى (رجل / ساعة) . فمثلا مقياس نشاط " معالجة استفسارات العملاء " يمكن أن يكون " عدد الاستفسارات المستلمة " أو "الوقت الذى استنفده الموظف فى معالجة الاستفسار ". إننا نعلم أن الموارد التى تنفق على كل استفسار قد تتغير، ولكن معدل تكلفة معيارياً لكل استفسار يتم معالجته يمثل معلومة أكثر فائدة من معدل أجر ساعة استنفدت فى معالجة تلك الاستفسارات. لا شك أنه سوف تكون هناك ظروف يكون فيها مقياس رجل/ ساعة هو فقط المقياس الملائم، مثل تطوير النظم، وتمويل الشركة. فى هذه المجالات، من غير المحتمل أن يساعد معدل تكلفة النشاط إدارة التشغيل، ولكنه سوف يوفر المدخلات لتحديد تكلفة المنتج أو تحليل التكلفة والعائد. وربما تتطلب عملية إدارة هذه الموارد استخدام بطاقات الوقت أو أدوات إدارية أخرى.

وكلما كان ممكناً، يجب أن تكون مقاييس النشاط فى شكل قيم إحصائية يتم تجميعها من النظم داخل المنظمة، أو يمكن بسهولة تجميعها. لا شك أن المقاييس الفريدة التى لا نظير لها والتى تتطلب معلومات إضافية قد تزيد من درجة دقة النظام، ولكنها سوف تؤدى إلى زيادة تكلفته. فدرجة الدقة المرغوب فيها تلعب دوراً مهماً ـ فكلما زاد عدد مقاييس الأنشطة؛ تزيد أيضاً درجة دقة المعلومات المنتجة. وبصفة عامة، كلما زادت الأهمية النسبية لتكلفة نشاط معين؛ زادت درجة التشويه وعدم الدقة فى ربط تكاليف الأنشطة بأوجه التكلفة، التى يتسبب فيها استخدام مقاييس للأنشطة لا ترتبط بتلك الأنشطة بشكل كامل، الأمر الذى يستوجب ضرورة الموازنة بين مدى توافر المعلومات، وتكلفة الحصول عليها وتشغيلها.

ومن الجدير بالذكر أنه قد يكون من الضرورى عند تحديد مقاييس الأنشطة العودة مرة ثانية إلى تعريف النشاط المتفق عليه من قبل. ففى بعض الظروف يكون قد تم تحديد النشاط فى مستوى مرتفع جداً، ومن ثم يمكن أن يستخدم أكثر من مقياس للتعبير عن ذلك النشاط. فى ظل هذه الظروف وبدلاً من استخدام مقياس لا يرتبط بشكل دقيق مع النشاط، فقد يكون من الأفضل النزول بالتحليل إلى مستوى أدنى بما يعنى زيادة درجة التفصيل وتقسيم ذلك النشاط إلى أكثر من نشاط وإعادة حساب تكلفة الأنشطة الجديدة. وعلى العكس فقد تكون هناك ظروف يتم فى ظلها الوصول بتحليل الأنشطة إلى مستوى منخفض من التحليل ، ومن ثم تفاصيل أكثر من اللازم، الأمر الذى أدى إلى وجود

نشاطين فى نفس القسم يستخدمان نفس مقياس النشاط. فى ظل هذه الظروف قد يكون من الممكن دمج النشاطين معًا فى نشاط واحد، يكون مقياس النشاط المشار إليه ملائمًا بالنسبة له.

استخدام الأنشطة أو الانتفاع بها:

يعبر عن الاستخدام أو الانتفاع بقيمة مقياس النشاط بالنسبة لكل نشاط فى مركز المسئولية. فمثلاً يمكن أن يكون المقياس المستخدم بالنسبة لنشاط "المعاملات فى سوق المال" هو " عدد العمليات التى تمت "، والذى قد يكون (٤٠٣) عمليات على سبيل المثال. ومن الأهمية بمكان التأكيد على أن الفترة الزمنية التى استخدمت لحصر إحصاءات الانتفاع بالنشاط، يجب أن تناظر نفس الفترة التى استخدمت لتحديد أساس التكلفة.

بعد ذلك يمكن ربط تكاليف الأنشطة باستخداماتها (أو الانتفاع منها) لتحديد معدلات تكلفة النشاط.

معدلات تكلفة النشاط:

معدل تكلفة النشاط هو معدل للوحدة يتحدد بالنسبة لكل نشاط داخل كل قسم، بقسمة تكلفة النشاط عن فترة معينة محسوبة عن طريق قواعد التخصيص، على قيمة مقياس ذلك النشاط لنفس الفترة. فباستخدام بيانات المثال السابق: تكلفة نشاط " المعاملات فى سوق المال " تبلغ (١٦٩٢٦) دولاراً، وتبلغ قيمة مقياس النشاط (الانتفاع) لنفس الفترة (٤٠٣) عمليات، ومن ثم فإن معدل تكلفة النشاط لتلك الفترة تبلغ (٤٢) دولارًا لكل عملية.

أيضًا يمكن أن يحسب معدل مركب عن طريق تجميع التكاليف الخاصة بنشاط معين فى كل الأقسام على مستوى المنظمة وقسمته على إجمالى قيمة مقياس ذلك النشاط فى كل الأقسام على مستوى المنظمة. فيكون الناتج حينئذ هو متوسط معدل تكلفة النشاط على مستوى المنظمة ككل، والذى يمكن أن تقارن به كل وحدة تنظيمية.

ويتأسس استخدام معدل تكلفة النشاط الناتج على أرقام التكلفة وقيمة الاستخدام. فمن المرجح أن ينتج عن استخدام البيانات الفعلية للمستنفد من النشاط (الاستخدام) وحجم النشاط، معدل غير ثابت لتكلفة النشاط، فى حين سيؤدى استخدام البيانات المخططة إلى معدل ثابت يتسم بالاستقرار على مدار السنة.

أهمية العلاقات المتبادلة:

لا شك أن أهمية العلاقات المتبادلة بين العملاء قد تختلف بشكل جوهرى بين المنظمات، ولكن يجب عدم تجاهل هذه العلاقات؛ فالعميل الذى لم تستطع المنظمة إرضاءه، سوف يتكلم مع جميع أصدقائه وزملائه بخصوص ذلك، فى حين أن العميل الذى أشبعت المنظمة حاجاته قد يوصى بعضًا فقط من أصدقائه بالاستفادة بذلك المستوى من الخدمة. فعلى سبيل المثال، تحلل إحدى المنظمات عملاءها على أساس أصحاب العمل والمرتبة أو الدرجة الوظيفية؛ نظرًا لأن هذه المنظمات تقدم خدمات التمويل الشخصى للأفراد ذوى الدخل المرتفع من العاملين لدى عملائها الرئيسيين من الشركات المساهمة، كما أنها تستهدف الحصول على عملاء جدد من الأفراد الذين تم ترقيتهم لمناصب إدارية فى صناعات معينة. مؤسسات أخرى وتحلل العملاء من الأفراد حسب الروابط الأسرية بما يعظم فرص البيع المشتق (المتقاطع)، ويخفض المنافسة إلى أدنى حد ممكن داخل مجموعات العملاء. أيضًا يحلل أحد البنوك الخاصة الصغيرة عملاءه حسب عضوية الأندية والجمعيات؛ حتى يكفل ذلك حسن إدارة العلاقات المهمة عن طريق تحقيق التوافق بين اهتمامات عملائه واهتمامات مديرى العلاقات مع العملاء.

وتجدر الإشارة إلى أن العلاقات الداخلية بين العملاء قد تكون أقل أهمية فى الخدمات المالية التجارية، ولكن الاحتفاظ بالاتصال الشخصى والتأكد من أن العملاء يعلمون مع من يتصلون من موظفى المنظمة عند الحاجة؛ سوف يؤثر على مستوى الخدمة، ومن ثم الطريقة التى ينظر بها العملاء للشركة. هذا وقد يكون من الممكن تمييز الخدمات المالية للعملاء التجاريين عن طريق ما يقدمه المنافسون من خدمات مالية على أساس مستوى الخدمة والسعر، ولكن هذا الأمر يتطلب، على أقل تقدير، بعض المعلومات عن المنتجات والخدمات المقدمة للعميل.

ربحية العملاء فى الواقع العملى:

بصفة عامة يمكن وبشكل فعال من الناحية العملية إدماج تحليل ربحية العملاء فى نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط، الذى تم تصميمه بغرض تحليل الأنشطة حسب المنتجات أو الخدمات التى تقدمها المؤسسة المالية. وكما سبق ذكره، فقد يتم تجميع التكاليف المصاحبة لكل نشاط من الأنشطة حسب العملاء، فى حالة عدم ملاءمة

جدول رقم (٣-١) : قائمة الموارد

قائمة الموارد: صندوق استثمار				سنوياً
الأنشطة	معدل تكلفة النشاط	مقاييس الأنشطة	الاستخدام	التكلفة
إقامة علاقات مع العملاء	٢٣٢١	عدد العملاء	١٥	٣٤٨١٥
إعداد تقارير الأداء	١١٨٨	عدد التقارير المنتجة	٤	٤٧٥٢
إرسال التقارير إلى العملاء	١٠٨٥	عدد العمليات	١٥	١٦٢٧٥
معالجة استفسارات العملاء	٣٦٥	عدد الاستفسارات	١٠	٣٦٥٠
مراجعة إستراتيجية محفظة الاستثمار	٢٢٥٣	عدد المحافظ	١	٢٢٥٣
تنفيذ بحوث الصناعة	٤٧٦٤	عدد الصناعات المبحوثة	١٢	٥٧١٦٨
تنفيذ بحوث الشركات	٢١١٣	عدد الشركات المبحوثة	٤٢	٨٨٧٤٦
مراجعة بحوث السوق	٨٦٦	عدد تقارير البحوث	٥٤	٤٦٧٦٤
إقامة علاقات مع السماسرة	١٣٦٢	عدد السماسرة	٦	٨١٧٢
إصدار تعليمات خاصة بالعمليات التجارية	١١	عدد العمليات	١٠٠	١١٠٠
التعامل فى الأسهم	٤٢	عدد عمليات التعامل فى الأسهم	٢٠	٨٤٠
التعامل فى المشتقات المالية	٥٦	عدد عمليات التعامل فى المشتقات	٣٥	١٩٦٠
التعامل فى السندات	٣٦	عدد عمليات التعامل فى السندات	٢٥	٩٠٠
تجارة العملة	٢٥	عدد عمليات التعامل فى العملة	٢٠	٥٠٠
تأكيد المعاملات التجارية	٦٣	عدد العمليات	١٠٠	٦٣٠٠
تسوية المعاملات التجارية	٤١	عدد العمليات	١٠٠	٤١٠٠
تخصيص الأصول	٣٩	عدد العمليات	١٠٠	٣٩٠٠
المحاسبة عن محفظة الأوراق المالية	٥٨	عدد العمليات	١٠٠	٥٨٠٠
محفظة القيمة	٥١٦	عدد المحافظ	١	٥١٦
إقامة علاقات مع المحللين	٦٢٧	عدد المحللين	٢٤	١٥٠٤٨
فحص أداء الشركة	١٢٤٠	عدد كبار المولين	٤	٤٩٦٠
حضور اجتماعات المجلس	١٢٤٠	عدد مرات حضور الاجتماعات	٨	٩٩٢٠
الإجمالي				٣١٨٤٣٩

تحديد مساهمة أوجه التكلفة:

تشكل قائمة الموارد الأساس لتحديد تكلفة وربحية كل وجه من أوجه التكلفة. وتجدر الإشارة إلى أن تكاليف التشغيل تتحدد باستخدام قائمة الموارد. أما الإيرادات والتكاليف الأخرى فعادة ما تكون متاحة ومبوبة حسب المنتجات والعملاء، وسوف تخصص للأنشطة التى ستكون مقاييس النشاط الخاصة بها منتجًا معينًا أو عميلاً معينًا. والفصل السابع سوف يتناول المشكلات المرتبطة بالحصول على إيراد الفوائد، والرسوم والعمولات، وإيراد المعاملات فى سوق المال، وإيراد الاستثمار، والمطالبات ومصاريف التشغيل، وأرصدة الأصول والخصوم، جميعها مبوبة حسب المنتجات أو العملاء.

ومن الجدير بالذكر أنه من الصعب جدًا فى المؤسسات المالية، قياس الربحية حسب وجه التكلفة، ووحدة الأعمال، والمنتج، أو العميل؛ بسبب تنوع عناصر التكاليف التى تتحملها المؤسسة وآليات التكلفة الأساسية. فعلى سبيل المثال، من المحتم أن يتضمن إجمالى تكلفة العميل، ليس فقط التكاليف المباشرة الخاصة بإدارة العلاقات معه، وتوفير المنتج أو تقديم الخدمة له، ولكن يتضمن أيضًا تكاليف عدد من الأنشطة لا تقوم بدور رئيسى فى تسليم المنتج، ولكن لا يمكن الاستغناء عنها، حيث تشكل هذه الأنشطة التكاليف المساندة اللازمة للاستمرار فى الصناعة، والوفاء باحتياجات الإدارة والمتطلبات التنظيمية. من الجدير بالذكر أن الإيرادات المباشرة للفوائد، وإيرادات الرسوم والعمولات، وإيراد الاستثمارات، وتكاليف تحويل الديون طويلة الأجل إلى قصيرة الأجل، أو المطالبات وتكاليف التشغيل أو التكاليف الإدارية، تشكل الأساس لحساب صافى مساهمة كل عميل لتغطية التكاليف المساندة، وتوفر معلومات يمكن أن تدعم إستراتيجيات التسعير والتسويق.

إن تقارير الربحية التى تعد على أساس الاستيعاب الكامل للتكلفة والتى تتأسس على الأساليب التقليدية فى تحميل التكلفة يمكن أن تكون مضللة، ولكن تبويب أى من الأنشطة من أجل إعداد التقارير عن المنتجات فى صناعة مثل الخدمات المالية سوف يكون وبشكل دائم عملية معقدة، تعتمد بطريقة أو بأخرى على الحكم الشخصى.

إعداد التقارير عن القيمة:

لا شك أنه يمكن فقط التقرير عن الزيادات فى القيمة، إذا كان من الممكن قياس قيمة النشاط أو العملية؛ لهذا فمن الأهمية بمكان أن يتم وضع قاموس الأنشطة بحيث يتضمن

حالة النشاط إذا كان النشاط يضيف قيمة. وبشكل عام، فإن أى نشاط يصنف باعتباره نشاطًا أساسيًا فى تقديم المنتجات أو الخدمات فسوف يضيف قيمة، أما الأنشطة غير الإلزامية فيجب أن تخضع للمراجعة والفحص من أجل التأكد من أنها تضيف قيمة للمنظمة.

هذا، ويمكن زيادة القيمة إما عن طريق تحسين القيمة المتولدة عن الأنشطة أو العمليات، أو عن طريق تخفيض تكاليف تنفيذ تلك الأنشطة أو العمليات. وقد لا تكون القيمة المحددة بهذه الطريقة دائمًا قابلة للقياس باعتبارها تدفقات نقدية غير مقيدة (فائض تدفق النقدى) على الرغم من أن تحسين هذه التدفقات النقدية غير المقيدة يجب أن يكون الهدف النهائى. إن تحسين المعلومات الإدارية، على سبيل المثال، لن يؤدى بشكل مباشرة إلى تحسين الربحية، ولكن هذا الأمر يوفر الفرصة للإدارة لاتخاذ قرارات أفضل تتأسس على المعلومات، وتؤدى فى النهاية إلى تحسين أداء المنظمة.

لا شك أن التحليل على أساس النشاط يوفر قدرًا كبيرًا من المعلومات المالية وغير المالية، التى يمكن أن تستخدم فى مجال دعم ومساندة عملية تطوير بطاقة الأداء المتوازن التى سبق عرضها فى الفصل الثانى. ومن الأهمية بمكان التأكد من أن العوامل التى تتسبب فى سلوك ما، تسير فى الاتجاه الصحيح، بما يضمن أن يكون لدى المديرين الحافز لتحسين القيمة من وجهة نظر المساهمين، الأمر الذى يتوافق مع إستراتيجية الأعمال بالمنظمة.

ملخص:

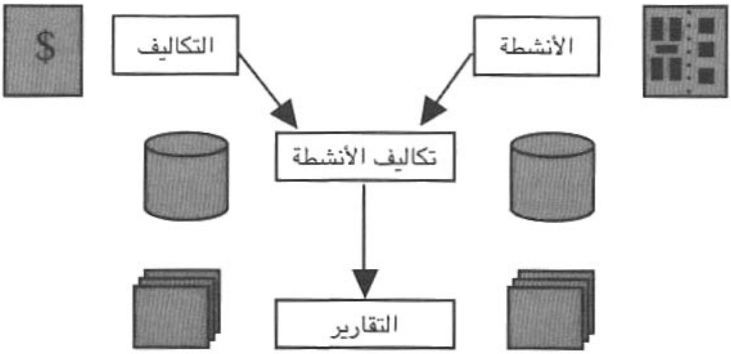
يتطلب فهم واستخدام المعلومات المحددة على أساس النشاط، معرفة الطرق المستخدمة فى تحديد التكاليف على أساس النشاط، ومعرفة الكيفية التى يمكن بها استخدام المعلومات لدعم الإدارة فى المؤسسات المالية. ويقدم هذا الفصل آليات تحديد التكلفة على أساس النشاط (موضحة بالشكل رقم (٣-١)) ويقدم وصفًا للمكونات الأساسية لعملية التحليل. وتتمثل تلك المكونات فى:

- قاموس للأنشطة (تعريف النشاط وتحديد بياناته وخصائصه).
- دفاتر أستاذ الحسابات المالية.
- التسويات.

- مجمعات التكلفة.
- قواعد التخصيص.
- تكاليف النشاط.
- مقاييس النشاط.
- استخدام النشاط أو الانتفاع به.
- معدلات تكلفة الأنشطة.
- قوائم الموارد.
- أوجه التكلفة.

ويمكن بكل بساطة المزج بين تلك المكونات لكى توفر النموذج الأساسى للمعلومات المحددة على أساس النشاط الموضح بالشكل رقم (٣-٧) .

وسوف تتناول الفصول التالية وبقدر أكبر من التفصيل تلك المكونات للبيانات، وذلك قبل تطبيق نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط، وتقديم أمثلة عملية لاستخدام هذا النظام فى الممارسة العملية.



شكل رقم (٣-٧): النموذج الأساسى لتحديد التكلفة على أساس النشاط

أهـم المصطلحات:

تخصيص ـ تعيين	Assignment
قوائم الموارد	Bills of Resources
سمسار	Broker
وحدة التشغيل المركزية	Central Processing Unit (CPU)
معدل تكلفة مركب	Composite Cost Rate
تكلفة أساسية	Cost Base
مسببات التكلفة	Cost Drivers
أوجه التكلفة	Cost Objects
مجمع تكلفة	Cost Pool
مكتب المساندة الفنية	Helpdesk
صندوق استثمار	Investment Fund
تكاليف التشغيل	Operating Costs
تكلفة الفرصة البديلة	Opportunity Cost
إدارة وثائق (بوالص) التأمين	Policy Administration
طريقة واقعية (عملية)	Pragmatic Method
مركز ربحية	Profit Center
مركز مسئولية	Responsibility Center
التكاليف شبه الثابتة	Semi-fixed (Step) Cost
مركز خدمة	Service Center
التكاليف المعيارية (النمطية)	Standard Costs
التعامل فى السندات	Trade Bonds
التعامل فى العملات	Trade Currencies
التعامل فى المشتقات المالية	Trade Derivatives
التعامل فى الأسهم	Trade Equity Stock
استخدام ـ معاملة	Usage
الانحرافات بين الفعلى والمخطط	Variances
موقع عمل الموظف أو العامل	Workstation

الفصل الرابع

منهج تنفيذ نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط

مقدمة:

بعد أن قدم الفصل الثالث وصفًا لآليات تحديد التكاليف على أساس النشاط. يقدم هذا الفصل وصفًا لمنهج أو طريقة لإقامة نظام للمعلومات المحددة على أساس النشاط. حيث يفترض فهم آليات تحديد التكاليف، ويركز على منهج لإجراء تغيير كبير داخل المنظمة.

لا شك أنه من المرجح أن يكون تطوير نظام للمعلومات المحددة على أساس النشاط داخل أى منظمة مالية بمنزلة مشروع على درجة كبيرة من الأهمية، ومن ثم يجب مراعاة الدقة والعناية عند التخطيط له وتنفيذه، باعتبار أنه يؤثر على جميع الأقسام والعاملين داخل النطاق موضع الدراسة، كما يترتب عليه فحص ودراسة كل نشاط والتأكد من جدواه. ومن الجدير بالذكر أن التخطيط والاتصال الفعال قبل البدء فى المشروع، وأثناء تنفيذه، وبعد التنفيذ يؤثر بشكل كبير على نجاح ذلك المشروع. وغنى عن البيان أن المعلومات المحددة على أساس النشاط تمثل مطلبًا أساسيًا، وبدونها سوف تواجه أى منظمة صعوبات جمة فى مجال المنافسة فى عالم دائم التغير.

وعلى الرغم من وجود الكثير من القضايا المعقدة التى تصاحب تعريف وتحديد التكاليف المحددة على أساس النشاط فى أى مؤسسة مالية، فإن المفتاح الأساسى لأى نظام ناجح يكمن فى فاعلية تصميم وتنفيذ ذلك النظام. لقد ركزت الفصول الثلاثة السابقة على استخدام المعلومات وآليات تحديدها. أما الفصول الثلاثة التالية فتناقش القضايا المصاحبة لتعريف الأنشطة وتحديد خصائصها، ومقاييس الأنشطة، وتحديد التكاليف والإيرادات.

لهذا سوف يناقش هذا الفصل القضايا العملية التى تتعلق بإقامة وتنفيذ نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط، من خلال منهج التنفيذ الموضح بالشكل رقم (٤-١). أيضًا تأخذ المناقشة فى هذا الفصل فى الاعتبار أنواع البيانات، ومصادرها، ومدى توافرها، والوحدات المستقلة المتكاملة، واعتبارات التشغيل المحتملة. ويتكون هذا المنهج لتطوير نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط من ست مراحل تحتوى على أربع وعشرين خطوة.

شكل رقم (٤-١): منهج لتنفيذ نظام للمعلومات المحددة على أساس النشاط

وتجدر الإشارة إلى أن الخطوات الأساسية للمنهج التى يوضحها الشكل رقم (٤-١) وهى الخطوات العامة الشائعة الاستخدام لكل طريقة من طرق استخدام المعلومات. الأمر الذى يعنى أن المنهج لن يتغير سواء كان يُستخدم فى مراجعة وفحص الأنشطة والتكاليف لمرة واحدة أو عندما يُستخدم لتطوير نظام لإعداد التقارير الدورية لأغراض إعداد الموازنة على أساس النشاط أو تحليل التكاليف على أساس النشاط. وغنى عن البيان أن الحاجة إلى اختيار برامج الحاسب الآلى الملائمة سوف تكون أكثر أهمية عندما يصمم النظام بغرض الاستخدام المنتظم.

التمهيد للمشروع:

لا شك أن أى مبادرة لتطوير المعلومات المحددة على أساس النشاط تتطلب العناية والتأنى فى البحث والتحليل؛ بغرض التأكد أن جميع المسئولين على مستوى المنظمة يستوعبون الأسباب الرئيسية وراء تطوير تلك المعلومات؛ لهذا يجب أن تعد حقيبة النشاط من أجل التأكد من أن إدارة المنظمة تفهم مغزى التغييرات الرئيسية التى يمكن أن تحدث فى أنواع المعلومات التى تستخدم لإدارة الأعمال فى المستقبل. لا شك أن هذا يتطلب موارد تخصص للمشروع، وهيكلاً تنظيمياً للمشروع، وبيان مدى التزام المنظمة بأن تأخذ المشروع مأخذ الجد.

الاتفاق على أهداف المشروع:

يجب أن يكون لمشروع إقامة وتنفيذ نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط أهداف تتسم بالوضوح والتحديد. حيث يجب أن تكون الاستخدامات المستقبلية للمعلومات مفهومة لا لبس فيها، وأن تكون أسباب تنفيذ المشروع معلنة بشكل واضح لا غموض فيه. أيضًا يجب أن تعكس الاحتياجات من المعلومات أنواع القرارات التى سوف تتخذها الإدارة، وكذلك التركيز الإستراتيجى للمنظمة. وبشكل عام يجب أن تقتصر كمية المعلومات التى يتم توفيرها على تلك المعلومات التى يسهل فهمها، والتى سوف تستخدم فى إدارة المنظمة. وفى ضوء ما تتصف به الكثير من المؤسسات المالية من تعقيد وتطور؛ فإن مدى الحاجة إلى توفير معلومات تعكس مختلف أبعاد إدارة الأعمال، تعنى أن هناك حاجة إلى تقارير متنوعة؛ لكى تعكس المسئوليات المتزامنة لفريق الإدارة.

ويعتبر تحديد التكلفة على أساس النشاط منهجًا تحليليًا لدراسة الأنشطة التى يتم تنفيذها داخل المنظمة، والتكاليف والمنافع المرتبطة بتلك الأنشطة. وحيث إنه من المفترض أن تعتمد إدارة الشركة إلى حد كبير على عرض وفهم استخدامات المعلومات؛ فإنه من الأهمية بمكان أن تستخدم الإدارة المعلومات الاستخدام الصحيح وأن تفهم المنهج الذى يتأسس عليه التحليل؛ لهذا تم عرض النتائج ضمن سياق كيفية استخدام المعلومات، وذلك فى الفصول من الثامن حتى الحادى عشر، حيث تم ـ من خلال أمثلة عملية ـ شرح كيفية استخدام أسلوب تحديد التكلفة على أساس النشاط والمعلومات الناتجة عنه.

وتجدر الإشارة إلى أن تحديد المعلومات المحددة على أساس النشاط يختلف عن إعداد التقارير المالية التقليدية، حيث تربط تلك المعلومات استنفاد التكلفة بقرارات الإنفاق، وتمكن الإدارة من التركيز على تحسين الربحية فى الأجلين الطويل والقصير. إن تحديد التكلفة على أساس النشاط يوفر المعلومات الضرورية للتقييم الإستراتيجى للتكلفة وكذلك لتحديد تكلفة المنتج. ومن الجدير بالذكر أن عملية إعداد التقارير عن ربحية المنتج وربحية العملاء لا تتطلب فقط بيانات التكلفة المحددة على أساس النشاط، بل تتطلب أيضًا بيانات الإيرادات المرتبطة بتلك الأنشطة (يتناول الفصل السابع بمزيد من التفصيل الحصول على بيانات الإيرادات وتحليلها).

إن أى مبادرة لتطوير المعلومات المحددة على أساس النشاط سوف تؤثر حتمًا على الأفراد الذين يعدون التقارير القائمة التى تتضمن المعلومات المالية وغير المالية، أى تؤثر على الوضع القائم قبل التطوير. وهنا تجدر الإشارة إلى ضرورة مراعاة عدم تجاهل هذا التأثير وتقديره حق قدره؛ لهذا فمن الأهمية بمكان أن تحدد أهداف المشروع، كما تحدد وبشكل واضح العلاقة بين المعلومات القائمة وتلك الناتجة عنه. فعلى سبيل المثال، إذا كان المشروع سينفذ مرة واحدة فقط، فيجب الإعلان وبشكل واضح عن أن إنتاج المعلومات القائمة لن يتوقف، وأنها لن تتأثر بشكل جوهرى بالمشروع. أما إذا كان هدف المشروع هو تطوير وإقامة نظام دائم للمعلومات المحددة على أساس النشاط لدعم الإدارة على أساس النشاط، وإدارة العمليات، وتحليل المنتجات، وتحليل العملاء، والتخطيط الإستراتيجى، فيجب أن تحدد وبشكل واضح العلاقة بين المعلومات التى تتضمنها التقارير القائمة والمعلومات المقترح إنتاجها أى المحددة على أساس النشاط.

إن خفض التكلفة وتحسين الكفاية تتطلب أن تشكل المعلومات المحددة على أساس النشاط قاعدة بيانات، بغرض تقييم التكلفة والعائد المصاحبة للمستوى الحالى للإنفاق على

الأنشطة المحددة. حينئذ تستطيع الإدارة أن تقوم بعملية بحث عن فرص التحسين، وتحدد المجالات التى يمكن فيها خفض التكلفة، وتلك التى يمكن فيها زيادة كفاية وفعالية الأنشطة، وتلك المجالات التى يجب ضخ مزيد من الاستثمارات فيها بغرض تعظيم المنافع التى تحصل عليها المنظمة.

تحديد الهيكل التنظيمى لإدارة المشروع:

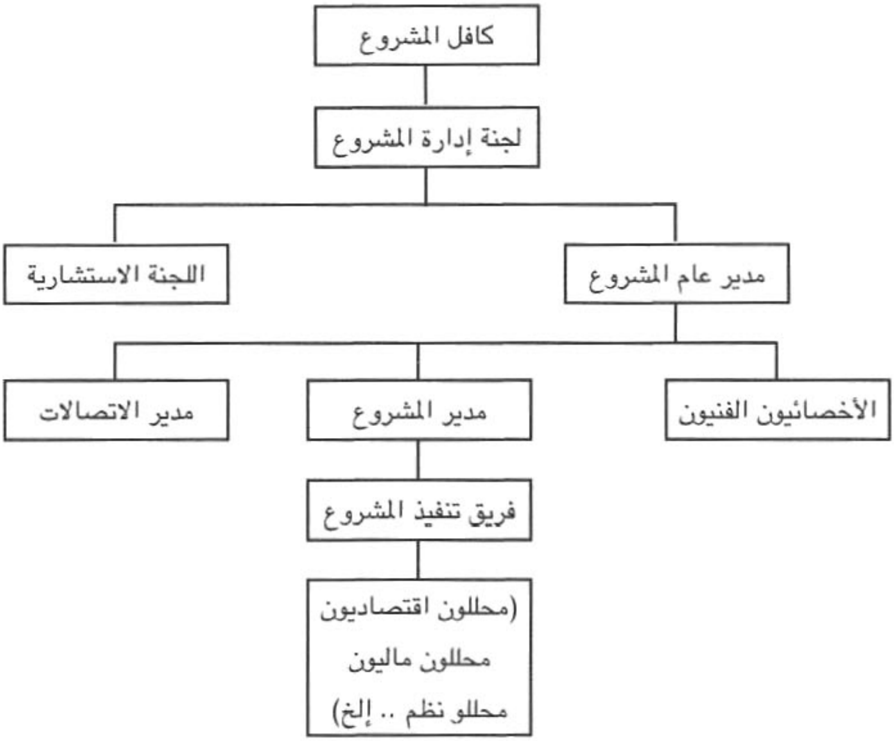
لا شك أن نجاح أى مشروع يعتمد على إدارته، ومن هنا يجب أن يلتزم المسئولون عن المشروع بتحقيق أهدافه. كما يجب عليهم أن يكونوا على إيمان راسخ بقيمة النجاح فى استكمال المشروع بالنسبة للمنظمة. فإذا لم يكن لدى أعضائه الإيمان الكامل بمدى الحاجة للمشروع؛ فإن فريق الإدارة سوف يجد صعوبة بالغة فى إقناع العاملين الذين سيتأثرون بالمشروع بقيمة ذلك المشروع. فضلاً عن ذلك، فهؤلاء المسئولون عن الإدارة تقع على عاتقهم المهام الأساسية (كما سيرد فى موضع لاحق من هذا الفصل) فيما يتعلق بإدارة المشروع ككل، وأيضًا فيما يتعلق بالتواصل مع مستخدمى المخرجات وتدبر أمر توقعاتهم والتأكيد على مسئوليتهم عن النتائج.

وتجدر الإشارة إلى أن الهيكل التنظيمى للمشروع سوف يختلف باختلاف مراحل تنفيذه، ولكنه عادة سوف يشتمل على المسئولين عن المهام الرئيسية طوال حياة المشروع. وحتى فى المراحل المبكرة من حياة المشروع، فمن الأهمية بمكان أن يكون هناك أفراد قادرون على تكريس الوقت الكافى للمهام الإدارية الأساسية. ويوضح الشكل رقم (٤-٢) إطاراً مقترحًا لهيكل تنظيمى لمشروع ما. أما دور كل فرد فيتحدد فيما يلى.

راعى المشروع:

يقصد به المسئول عن المشروع بالكامل. ومن الجدير بالذكر أن إقامة وتطوير نظام لتحديد التكلفة على أساس النشاط أو لتوفير المعلومات المحددة على أساس النشاط سوف يؤثر على الأفراد على جميع المستويات داخل المنظمة، عندما يقومون بالآتى:

- تحديد الأنشطة، ومسببات التكلفة، ومراحل التشغيل وأوجه التكلفة.
- تطوير وسيلة الحصول على البيانات.
- تقديم واستخدام التقارير.



شكل رقم (٤-٢): هيكل تنظيمى لمشروع ما

لهذا يجب أن يكون راعى المشروع أكبر سنًا وأكثر خبرة؛ حتى يستطيع أن يحصل على دعم كل الأفراد المشاركين فى المشروع، وأن يكون حريصًا على نجاحه. كما يجب أن يرأس الكافل لجنة الإدارة، ومن ثم يتحمل مسئولية تسيير أمور المشروع داخل المنظمة.

لجنة الإدارة:

هى لجنة إدارة المشروع التى يقدم لها مدير عام المشروع تقاريره. وعادة تتكون من أعضاء يمثل كل منهم أحد مجالات الأعمال بالمنظمة. وتجدر الإشارة إلى أن عدد مرات اجتماع اللجنة لا يزيد على مرة كل شهر.

مدير عام المشروع:

هو المسئول أمام لجنة الإدارة عن المشروع بالكامل. ومن ثم يجب أن يكون على درجة عالية من المعرفة بالمنظمة، وأن يكون كبيراً فى السن وذا خبرة كافية حتى يحوز الاحترام. ومن الجدير بالذكر أن مدير عام المشروع يرأس اللجنة الاستشارية.

اللجنة الاستشارية:

تتكون اللجنة الاستشارية من مجموعة من المتخصصين من رجال الإدارتين الوسطى والعليا، الذين يقدمون النصح والإرشاد إلى فريق العمل بالمشروع كلما اقتضى الأمر ذلك. وعلى الأرجح تجتمع اللجنة مرة كل شهر تقريباً لتلقى تقارير سير العمل من مدير المشروع. والأمر الأكثر أهمية هو أن أعضاء اللجنة قد يشاركون فريق العمل فى مختلف خطوات تنفيذ المشروع، حينما تكون هناك حاجة إلى الاستفادة بما لديهم من معارف وخبرات معينة، كما يقوم الأعضاء بمراجعة جميع المخرجات ذات العلاقة بمجالات العمل التى يمثلونها، مقدمين بشأنها النصح والإرشاد إلى فريق العمل.

مدير المشروع:

يعتبر مدير المشروع مسئولاً عن فريق العمل وتطور العمل اليومى بالمشروع، الأمر الذى يتطلب أن تكون لديه الخبرة الكافية فيما يتعلق بهذه النوعية من المشروعات. فلا شك أن إقامة وتطوير نظام معلومات بهذه الطبيعة سوف يتطلب تغييرات جوهرية فى ثقافة ونمط الإدارة، ويمكن أن يؤثر فى طريقة قياس وإدارة الأداء على مستوى المنظمة ككل.

مدير الاتصالات:

هو المسئول عن عمليات الاتصال المرتبطة بأهداف المشروع ومدى تقدمه، وكذلك تلك المرتبطة بتدريب وتثقيف فريق العمل بالمشروع، وأصحاب المصلحة والمهتمين بالمشروع، وهؤلاء المشاركين فى عمليات جمع البيانات. لا شك أن دور مدير الاتصالات يظل دوراً مهماً وحيوياً طوال فترة تطوير وتنفيذ المشروع، حيث يتضمن ذلك إدارة توقعات ذوى المصالح والتأكد من أن جميع الرسائل الرسمية وغير الرسمية التى تصدر بخصوص المشروع تعطى صورة إيجابية عنه وعن تأثيره المرتقب على المنظمة.

ومن الجدير بالذكر أنه بخصوص مشروع من هذا النوع، يجب أن يخصص نصف وقت الإدارة تقريباً لتقديم وشرح المشروع، وما سينتج عنه من معلومات، وذلك إلى هؤلاء

الذين سوف يتأثرون أو يستخدمون تلك المعلومات. لا شك أن الهيكل التنظيمى للمشروع كما هو موضح بالشكل السابق، يسلط الضوء على دور مدير الاتصالات، وكذلك على ضرورة وضع إستراتيجية للاتصالات تشمل جميع أعضاء الهيكل التنظيمى للمشروع، بدءًا من كافل المشروع وانتهاءً بكل عضو من أعضاء فريق العمل به. فمادام تطوير المعلومات يغطى المنظمة بالكامل؛ فيجب أن تتضمن جهود الاتصالات كل فرد بها.

المتخصصون الفنيون:

يقوم هؤلاء الفنيون بدور المستشار بالنسبة لفريق العمل بالمشروع. وتجدر الإشارة إلى أنه فى ضوء الافتقار بشكل عام إلى الخبرة فى مجال تطوير نظم المعلومات المحددة على أساس النشاط فى المؤسسات المالية - يكون من الأهمية بمكان الاستخدام الحكيم للخبرات المتاحة. وفى حالة عدم توافر هذه الخبرات داخل المنظمة؛ فيجب الحصول عليها من مصادرها خارج المنظمة.

فريق العمل بالمشروع:

يجب أن يتشكل فريق العمل من أعضاء ذوى خلفيات علمية وخبرات عملية متنوعة؛ لهذا يجب أن يتضمن الفريق محللين اقتصاديين، ومحللين ماليين، ومحللى نظم، كما يجب أن يكون هناك أفراد ذوو خبرة بالمنظمة، وهيكلها التنظيمى، وأنشطة أعمالها، لديهم القدرة على التفكير الابتكارى، ولا يعيشون أسرى خبراتهم السابقة.

ويجب أن يشارك فريق العمل ويمارس مهامه من بداية المشروع وحتى نهايته، إلا أنه قد ينضم أفراد آخرون إلى فريق العمل لفترة معينة، وذلك فى ضوء مدى توافر هؤلاء الأفراد أو مدى الحاجة إلى مهارات محددة، أو الحاجة إلى موارد إضافية. كما يجب تزويد المشروع بموظفين ذوى مهارات كافية ومناسبة لاستكمال المهام طبقًا لموازنته التخطيطية والجداول الزمنية الخاصة بإنجاز تلك المهام، وفى نفس الوقت يجب أن يعطى هؤلاء الأفراد الفرصة لمواجهة التحديات وتحقيق النمو. لا شك أنه يجب الوصول إلى التشكيلة السليمة من مستويات المهارة، والقدرات الفنية، والصفات الشخصية، مع المحافظة على تلك التشكيلة طوال فترة تنفيذ المشروع.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة أن تتأسس عملية تنظيم فريق العمل على المستويات الملائمة للمهارة، وأيضًا على تطور المسار الوظيفى لكل موظف. وفى المشروعات الكبيرة

التى تستغرق فترات زمنية طويلة، فإن تدريب الموظفين على مختلف جوانب المشروع، ونقل الأفراد الذين لا غنى عنهم من إحدى مراحل المشروع إلى المرحلة التى تليها - سوف يؤدى إلى تجنب أى تأخير أو تجاوزات فى تنفيذ المشروع. أيضًا فإن ذلك سوف يوفر الفرصة لأعضاء فريق العمل لتحمل مسئوليات متزايدة خلال فترة تنفيذ المشروع.

وضع حقيبة الأعمال:

يجب أن تكون حقيبة الأعمال للمشروع بمنزلة مستند بيع (إقناع) وتقدم إلى لجنة الإدارة محتويةً على المكونات التالية:

- رؤية المشروع.
- موقع المشروع داخل بيئة المنظمة.
- المناهج البديلة والتوصيات بشأنها.
- تحليل التكلفة والعائد، وتحليل المخاطر.

رؤية المشروع:

يجب أن تتأسس رؤية المشروع على أهدافه، كما يجب أن تؤكد على أمرين، هما: الحاجة إلى المشروع، والعوامل الحرجة والمهمة لنجاحه. وتأسيسًا على التغذية المرتدة (العكسية) من المسئولين عن قيادة العمل بخصوص الحاجة للمعلومات المحددة على أساس النشاط ومجال تلك المعلومات؛ يجب أن تحدد تلك الرؤية نطاق المشروع، وتعرض بالتفصيل كيف سيؤدى هذا المشروع إلى تحسين عملية اتخاذ القرارات الإدارية.

موقع المشروع داخل بيئة المنظمة:

يجب أن يتم تحديد موقع المشروع بالنسبة لنظم المعلومات القائمة الأخرى، والإستراتيجية الشاملة للمعلومات، وإستراتيجية النظم ذات العلاقة، وأى مشروعات أخرى ذات علاقة، مع ضرورة تدعيم ذلك بالمخططات البيانية كلما كان ذلك ملائمًا.

المناهج البديلة والتوصيات بشأنها:

يجب أن تتحدد مختلف الطرق التى يمكن عن طريقها الوصول إلى أهداف المشروع، من خلال المناهج البديلة والتوصيات الخاصة بها. ومن الجدير بالذكر أن البدائل قد تكون محدودة إذا كان المشروع يتم مرة واحدة أو كان بمنزلة دراسة استرشادية. أما إذا كان المشروع يهدف إلى إقامة وتطوير نظام كامل للمعلومات المحددة على أساس النشاط؛ فحينئذ سوف يحدد منهج التنفيذ بدائل النظم ومختلف الطرق التى يمكن بها إتمام عملية التنفيذ. وتجدر الإشارة إلى أنه من الممكن على سبيل المثال أن يتم تنفيذ عرض مبدئى للحل المقترح فى مكتب أو موقع واحد، على أن يتم بعد ذلك تعميم عملية التنفيذ على المنظمة ككل. وعلى نحو آخر يمكن أن تتم عملية التنفيذ على مراحل، بدءًا بمرحلة تحليل الأنشطة على مستوى المنظمة ككل، قبل الانتقال إلى مرحلة تحليل العمليات و/أو التكاليف، ثم إلى قياس الأداء وإعداد الموازنة.

وتأسيسًا على المناقشات مع ذوى المصالح والمهتمين بالمشروع؛ يجب تحليل السيناريوهات البديلة التى يمكن تطبيقها، ومناقشة مختلف المناهج، والتكاليف، والمنافع والمخاطر الملائمة لكل منها، والتوصية بمنهج تنفيذ المشروع الذى يأخذ فى الاعتبار أفضل الممارسات فى السوق، وحالات نجاح المشروعات المشابهة داخل المنظمة أو فشلها.

تحليل التكاليف والمنافع والمخاطر:

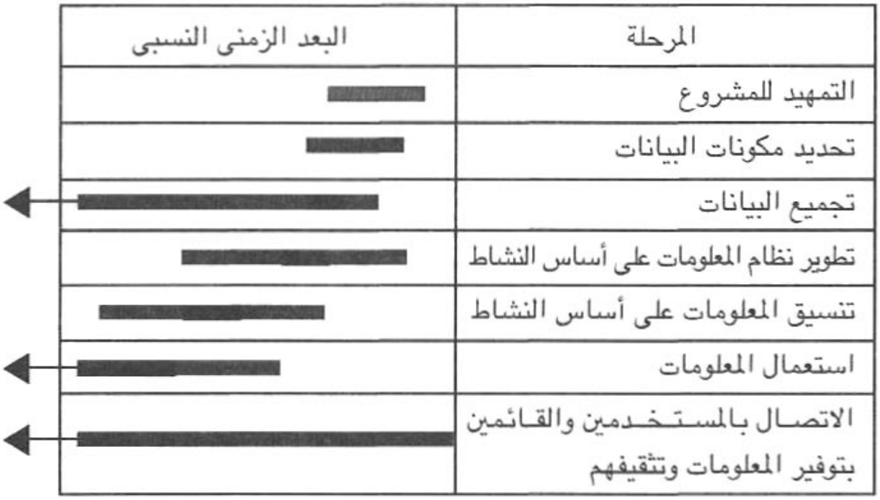
يعتبر تحليل التكاليف / المنافع (العائد) والمخاطر أصعب جزء يتم تنفيذه فى حقيبة الأعمال الخاصة بالمشروع؛ حيث يجب القيام بعملية تحديد تفاصيل التكاليف، والمنافع، والمخاطر المصاحبة المرتبطة بتحقيق أهداف المشروع، وكذا تحديد الافتراضات التى يتأسس عليها التحليل. ومن الجدير بالذكر أنه قد يكون من الصعوبة بمكان أن يتم تحديد منافع أى نظام، ولكن يجب القيام ببعض المحاولات للوصول إلى المنافع الملموسة وغير الملموسة للمعلومات التى تركز على الاحتياجات الداخلية لإدارة المنظمة.

وضع الخطط التفصيلية للمشروع:

على الرغم من أنه قد تم وصف المشروع بالترتيب الموضح فى الشكل رقم (٤-١)، فقد يكون من المناسب فى بعض الظروف أن تقدم بعض المهام وتؤخر الأخرى. فعلى سبيل

المثال، قد يبدأ المشروع بمهمتى" تحديد متطلبات إعداد التقارير " و " اختيار وتركيب برامج الحاسب الآلى " كأول مهمتين فى تطوير نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط، عند تحديد مكونات البيانات التى ينتجها النظام؛ نظراً لأنه إذا تم اختيار حزمة البرامج، فسوف تضع خصائص الحزمة قيداً على عملية تحديد البيانات. علاوة على ذلك فإن تحديد البيانات والتأكيد على إمكانية الحصول عليها سوف يؤثران أيضاً على تحديد متطلبات إعداد التقارير؛ نظراً لأنه إذا لم تكن البيانات متاحة فلن يكون النظام ذا جدوى.

ويوضح الشكل رقم (٤-٣) محاولة لتقديم بعض المؤشرات الخاصة بالوقت النسبى المنقضى فى مختلف مراحل المشروع التى يتم تناولها بالوصف فى الفقرات التالية. وكما هو موضح فى الشكل قد يكون هناك تفاعل بين بعض جوانب العمل، وتداخل بين العديد من مراحل تنفيذ المشروع. وتجدر الإشارة إلى أن طول المناطق المظللة سوف يتغير على أساس نوع وحجم المشروع. لا شك أن إجمالى الوقت الذى يستغرقه تنفيذ المشروع سوف يتوقف على حجمه ودرجة التعقيد ومتطلباته. إن الشكل المشار إليه لا يقدم خطة تفصيلية، ولكنه فقط يشرح الطول النسبى لمختلف مراحل المشروع. أيضاً سوف يتأثر الوقت اللازم لكل مرحلة بنوعية الإجراء المطلوب وخبرة فريق العمل الذى يقوم بالتحليل.



شكل رقم (٤-٣): مثال لخطة عمل

تحديد مكونات البيانات:

يتطلب تصميم نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط تحديد معانى المصطلحات المستخدمة داخل المنظمة. وحيث إن تحديد التكلفة على أساس النشاط، والمعلومات المحددة على أساس النشاط يعتبران أسلوبين جديدين نسبيًا؛ فإنه لم يتم الاتفاق على المصطلحات الخاصة بهما، ومن ثم تقرر كل منظمة أن تستخدم المصطلحات والتعاريف الخاصة بها. وتجدر الإشارة إلى أن قائمة المصطلحات الواردة فى نهاية الكتاب تشمل جميع المصطلحات التى استخدمت فيه.

ولكى يمكن تطوير متطلبات البيانات الخاصة بالمعلومات المحددة على أساس النشاط؛ فمن الضرورى تعريف المصطلحات التى سوف تستخدم فى منظمتك. والحد الأدنى الضرورى هو التأكد من الفهم الواضح والسليم للمصطلحات التالية:

- أوجه التكلفة.
- الأنشطة.
- مسببات التكلفة.
- مقاييس النشاط.

تحديد أوجه التكلفة:

يمكن أن يكون وجه قياس تكلفة أى منتج، خدمة، عميل، موقع، وحدة، مشروع، أو أى عمل، ضروريًا بصورة منفصلة ومحددة. إن بعض تعاريف التحليل على أساس النشاط تتضمن مراحل التشغيل كنوع من أوجه التكلفة، ولكننا نفضل معاملة تلك المراحل باعتبارها جزءًا منفصلاً من التحليل؛ نظرًا لأن المراحل تمثل منظورًا لتحديد التكلفة وترتبط باستخدام مسببات التكلفة، كما هو موضح بالشكل (٣-٢).

وعند تطوير نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط فى المؤسسات المالية، فمن المعهود تحديد الأنواع التالية من أوجه التكلفة:

- الوحدات التنظيمية أو مراكز المسئولية.
- المنتجات والخدمات (الداخلية والخارجية) بشكل منفرد، ومجمعة فى شكل خطوط إنتاج أو مجموعات منتجات.
- العملاء أو مجموعات العملاء (الداخليون والخارجيون).

الوحدات التنظيمية أو مراكز التكلفة:

إن وضع تعريف لمراكز المسئولية التى تعد عنها التقارير، وتحديد المعلومات التى تحتاج إليها كل مجموعة من وحدات الأعمال، يجب أن يكون أمراً لا يتسم بالصعوبة، ولكن لسوء الحظ، فإن معظم المؤسسات المالية تحتوى على هيكل تنظيمى غاية فى التعقيد يأخذ شكل المصفوفة التى تتشكل من مستويات مختلفة من المسئولية عن مراحل التشغيل، المنتجات، العملاء، الخدمات المساعدة، المواقع، تدفقات التكاليف أو الإيرادات. وبصفة عامة فإن المعلومات المطلوبة سوف تتغير حسب نوع مركز المسئولية، وذلك فى ظل وجود أنواع مختلفة من مراكز المسئولية.

ومن الجدير بالذكر أن معظم المؤسسات لديها ترتيبات هرمية لمراكز المسئولية التى قد تكون مرتبة حسب الموقع الجغرافى، نشاط الأعمال، الوحدة القانونية، أو نوع المنتج. فإذا لم يكن الوضع بهذا الشكل، أو كان الهيكل التنظيمى لا يعكس المتطلبات الحقيقية لإعداد التقارير؛ فقد يكون المطلوب حينئذ هيكلاً تنظيمياً بديلاً يكون بمنزلة بعد مستقل لإعداد التقارير. ومع ذلك، فإن متطلبات إعداد التقارير سوف تتولد عن الهيكل التنظيمى القائم حتى ولو لم يكن هذا الهيكل التنظيمى يعكس هيكل المسئولية بالمنظمة؛ حيث لا يمكن تجاهله، وإنما سوف يشكل هيكلاً بديلاً لإعداد التقارير.

مراكز التكلفة:

مركز التكلفة هو وحدة تنظيمية يكون المدير فيها مسئولاً عن جانب التكاليف فقط، حيث لا تتلقى ولا تخصص لها إيرادات. وقد يكون مركز التكلفة وحدة إنتاج أو قد يكون وحدة معالجة أو تشغيل أو وحدة دعم أو خدمات إدارية. وعادة يحتاج مركز التكلفة إلى معلومات عن النشاط ومعلومات عن التكلفة. ومن الجدير بالذكر أنه فى بعض الأحيان قد تستطيع مراكز التكلفة أن تغطى بعض أو كل تكاليفها.

وحدات حجز الخدمات الخارجية:

قد تقوم بعض المنظمات بإنشاء مراكز فنية أو وحدات خدمات خارجية كوحدات محاسبية فى الأستاذ العام، يتم فيها تسجيل التكاليف التى تتحملها المؤسسة المالية مقابل الاستفادة من خدمات خارجية، مثل تكاليف الاتصالات السلكية واللاسلكية، تكاليف

الإيجار، أو يتم فيها تسجيل الإيرادات التى تحصل عليها المؤسسة المالية مقابل تقديم خدمات خارجية، مثل إيراد الوحدات التابعة، أو البنود الاستثنائية الأخرى، وذلك قبل تخصيصها أو إعادة تحميلها على مراكز التكلفة المختصة. وبصفة عامة، ليست هناك أنشطة خاصة بوحدة حجز الخدمات الخارجية يتم تنفيذها فى المركز؛ نظراً لعدم وجود موظفين، كما أنها تعتبر وحدة محاسبية خالصة منها قد تخصص التكاليف على المستخدمين على أساس الانتفاع من الخدمات.

مراكز الربحية:

مركز الربحية هو وحدة تنظيمية مسئولة عن التكاليف والإيرادات. وقد تسمى أيضًا مركز أعمال، مركز استثمار، وحدة أعمال، أو وحدة أعمال إستراتيجية. فمركز الربحية هو وحدة تنظيمية يكون المدير فيها مسئولاً عن التكاليف، والإيرادات، والأصول المستخدمة فيه. وقد يشتمل مركز الربحية على مراكز أصغر للتكلفة والربحية. وقد تدار الوحدة باعتبارها وحدة أعمال مستقلة، مهمتها تقديم الدعم للشركة مثل إدارة مواقع الشركة، أو التموين والتغذية، أو الطباعة، كما قد تكون وحدة مسئولة عن أعمال خاصة بقطاع معين من العملاء، ومجموعة معينة من المنتجات، أو موقع معين. ومن الجدير بالذكر أنه من المرجح أن تتضمن الميزانية العمومية للوحدة التنظيمية كلاً من الأصول النقدية والثابتة.

لا شك أن هذه النوعية من الوحدات سوف تحتاج إلى معلومات عن الأنشطة التى تؤدى فيها، والعمليات أو المراحل التى ترتبط بها. أيضًا سوف تتطلب إجراء تحليل عائد المساهمة حسب المنتجات والعملاء، وإجراء دراسة مسحية عن الأداء فيما يتعلق برضاء العملاء وجودة الخدمة المقدمة لهم. كما قد تحتاج مراكز الربحية إلى معلومات عن تكاليف أنشطة الدعم؛ لكى تعرض الربحية المحددة طبقًا لنظرية التكاليف الكلية، بالإضافة إلى تحليل تفصيلى للربحية حسب المنتجات والعملاء بما يدعم عملية البيع.

مراكز البيع:

مركز البيع أو الدخل هو وحدة تنظيمية يكون فيها المدير مسئولاً بصفة عامة عن توليد الإيرادات، ولكنه غير مسئول عن تكاليف المنتجات أو الخدمات التى تقدم للعملاء. ويمكن أن يسمى أيضا مركز إيراد. لا شك أن لهذا المركز بعض التكاليف التى تتعلق بشكل

خالص بعملية البيع والأنشطة الخاصة به. ويحتاج المركز لمعلومات تتعلق بفعالية عملية البيع، ومساهمة العملاء والمنتجات والخدمات التى يقدمها المركز.

تعريف المنتجات والخدمات:

تتضمن المهام التمهيدية أو المبدئية فى أى نظام لتحديد التكلفة على أساس النشاط، الوصول إلى اتفاق بخصوص تعاريف المنتجات، والأنشطة، ومسببات التكلفة التى سوف تستخدم فى التحليل. هذا، ويجب أن تصاغ تلك التعاريف وتوثق بعناية حتى يمكن تقليل أى لبس أو عدم وضوح داخل المنظمة إلى أدنى حد ممكن، وضمان الفهم المشترك لنتائج التحليل.

إن التأكيد على أهمية تلك المهام لا يعتبر من قبيل المبالغة. فإذا لم تستخدم التعاريف السليمة؛ فقد لا يوفر التحليل المعلومات الكافية لتحديد القضايا الحقيقة للتكلفة، أو على العكس، قد يوفر تفاصيل أكثر من اللازم، ومن ثم يزيد من غموض القضايا الأساسية التى يجب دراستها والعمل على حلها.

ولعل أول التعاريف التى يتطلب الأمر الاتفاق عليها، هى تلك التعاريف الخاصة بالمنتجات أو الخدمات المطلوب تحديد تكاليفها على أساس النشاط. لا شك أن إحدى السمات التى يؤسف لها فى القطاع المالى، باعتباره صناعة خدمية، هى صعوبة تعريف أو تحديد المنتجات التى يتم توفيرها أو الخدمات التى يتم تقديمها إلى العملاء. فالخدمة يمكن أن تعرف باعتبارها أى نشاط غير ملموس بالضرورة، يمكن أن يقدمه أحد الأطراف إلى طرف آخر ولا ينتج عنه ملكية شىء. وتعتمد تعاريف المنتجات والخدمات على المساعدة المقدمة لمختلف أنواع العملاء، وقد تعتمد على جودة الخدمة المقدمة لهم. وتجدر الإشارة إلى أن أياً من هذين التعريفين أو كليهما، قد يختلف بناءً على الكيفية التى تستخدم بها المعلومات. فبفرض أن التقارير الناتجة سوف تستخدم لأغراض إستراتيجية؛ فيتم بصفة عامة تعريف المنتجات بشكل أكثر إجمالاً (أقل تفصيلاً) مما لو كان تعريف تلك المنتجات لأغراض تحليل ربحية المنتجات والعملاء.

لأغراض الإدارة الإستراتيجية للتكلفة، من المرجح أن تعرف أو تحدد المنتجات والخدمات فى شكل مجموعات شاملة من المنتجات، مثل الإقراض، وحفظ الودائع، وخدمات التحويل، وتمويل المعاملات فى سوق المال، وصرف العملات الأجنبية، وتمويل

الشركات، والتأمين على الحياة، والتأمين الصحى، والتأمين البحرى، والتأمين على السيارات. ويمكن أن يتم التمييز بينها حسب العملاء (شركة مساهمة، بيع بالتجزئة، ... إلخ)، أو حسب المناطق الجغرافية (دولة أو إقليم، منطقة، ... إلخ).

أما لأغراض تحليل ربحية المنتجات والعملاء، فعادة ما يتم تعريف المنتجات والخدمات بأنها تلك التى يمكن أن ينسب إليها الإيراد، أو تلك التى يعرف العميل كلاً منها بشكل مختلف (لمزيد من التفاصيل، انظر الفصلين التاسع والعاشر).

ولأغراض خفض التكلفة وتحسين الكفاية، فالمنتجات والخدمات أقل أهمية، حيث يتحول تركيز تحديد التكلفة على أساس النشاط إلى تحليل الأنشطة وفرص خفض، إيقاف، أو تحسين كل نشاط من الأنشطة المؤداة. وتكون المنتجات والخدمات ضرورية فقط بوصفها وسيلةً للتمييز بين الأنشطة التى ينتج عنها منافع متفاوتة.

العملاء ومجموعات العملاء:

يُعَرَّف العملاء كمستخدمين للمنتجات والخدمات بأنهم هؤلاء الذين يتحقق الإيراد من التعامل معهم. ويمكن أن يبوب العملاء بطرق متعددة من أجل تيسير التعامل مع الجمهور المستهدف، وتوفير التركيز على تمييز المنتجات. هذا ويمكن أن يتضمن تعريف العملاء الأفراد أو الوظائف الكائنة فى الأجزاء الأخرى بالمنظمة، وأيضًا الأفراد الخارجيين والمنظمات الأخرى. ويمكن أن يتضمن أنواع العملاء، الأفراد، والمنظمات التجارية، والمؤسسات المالية الأخرى، والحكومة، والهيئات التنظيمية الأخرى، ومراكز المسئولية الداخلية الأخرى.

ويمكن تبويب العملاء أو تجميعهم حسب القطاعات بطرق متعددة من أجل تيسير التعامل مع الجمهور المستهدف وخلق الفرص من أجل تمييز المنتجات وتحقيق التمايز فى الجودة / مستوى الخدمة، والسعر. وقد يتأسس التبويب على أى توليفة من التجمعات حسب البعد الاجتماعى/الاقتصادى، والمهنة، والموقع الجغرافى أو أى تبويب شائع آخر، حيث تختلف أسس التبويب من منظمة إلى أخرى.

وتجدر الإشارة إلى عدم الحاجة إلى الفصل التام بين طرق تقسيم العملاء. فقد تتداخل مجموعات العملاء داخل منظمة ما بحيث تستخدم لتحقيق أهداف مختلفة. فمعظم المؤسسات المالية التى تتجه - سواء تم ذلك عند التصميم من البداية أو من خلال تطور

المنظمة - إلى التخصص فى خدمة نوعية معينة من العملاء، أو تقديم مجموعات محددة من المنتجات، غالباً ما تنتقل إلى توليفات جديدة من المنتج / العميل فى ظل عدم توافر معارف تفصيلية عن التكاليف أو الربحية.

الاتفاق على قاموس الأنشطة:

كما هو سيرد بالفصل الخامس، فإن قاموس الأنشطة عبارة عن بيان بالأنشطة يتضمن اسم النشاط، ووصف النشاط، والمخرجات، وأى تبويب أو تصنيف ملائم. إن قاموس الأنشطة يشكل المكون الأساسى فى نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط، حيث يحدد بشكل تفصيلى كل نشاط يستخدمه النظام، وذلك بطريقة يمكن أن تستخدم بشكل مستمر وثابت على مستوى المنظمة ككل.

ويمكن أن ينظر إلى المؤسسة المالية باعتبارها مجموعة من الأنشطة التى تؤدى بغرض دعم عملية إنتاج وتوفير منتجاتها وتقديم خدماتها. ومن الجدير بالذكر أن المؤسسة المالية تجنى الميزة التنافسية عن طريق تنفيذ الأنشطة التى تضيف قيمة بتكلفة أقل بالمقارنة بالمنافسين، أو عن طريق تقديم منتج أو خدمة على درجة من التميز بحيث يكون العميل مستعداً لأن يدفع مقابلها سعراً أعلى.

بصفة عامة، يمكن أن يُعَرَّف النشاط بأنه مجموعة من خطوات العمل التى تؤدى داخل قسم ما. ويمكن أن يحدث الاستثناء من هذه القاعدة عندما يقتصر التحليل على التخطيط الإستراتيجى. ففى ظل هذه الظروف، يمكن أن يُعَرَّف النشاط على مستوى أعلى، وقد يتضمن العمل فى العديد من الأقسام.

لا شك أنه من المهم أن تتصف التعاريف المستخدمة بالوضوح وعدم الغموض. كما يجب تحقيق التوازن بين العمومية والتحديد، فالتعاريف يجب أن تتصف بالعمومية بما يكفى لأن تطبق فى جميع أقسام المنظمة، ولكنها تظل فى نفس الوقت محددة بشكل كافٍ، بحيث يستطيع المديرون التعرف على النشاط فى العمليات التى يقومون بها. ومن المهم كذلك أن تعرف الأنشطة المشتركة ويتفق عليها قبل القيام بأى تحليل، وإلا فسوف تستخدم تعاريف مختلفة فى كل قسم، الأمر الذى يزيد من صعوبة عمليات المقارنة.

بعد الاتفاق على التعاريف العامة، فمن الضرورى بعد ذلك تحديد الأنشطة التى سوف تنفذ داخل كل قسم والاتفاق عليها. فبعض الأنشطة سوف تخصص لأقسام معينة كل

على حدة (على سبيل المثال، مراجعة طلبات الحصول على قروض، إتمام فحص الائتمان، اعتماد حدود الاقتراض، المدفوعات المصرح بها، إعداد أوامر الدفع المستديمة، ... إلى آخره). والأنشطة الأخرى هى أنشطة عامة قد تحدث فى عدد من الأقسام (مثل، التخطيط الإستراتيجى، إعداد التقارير الإدارية، التوظيف، التدريب، تقييم وإرشاد الموظفين، السكرتارية، إقامة علاقات مع العملاء، ... إلى آخره).

تحديد مسببات التكلفة ومراحل الأعمال:

منطقياً يجب أن تتوافق مسببات التكلفة ومراحل الأعمال مع بعضها البعض. ويقصد بمسببات التكلفة تلك العوامل التى تتسبب فى إحداث النشاط وتنفيذه، أما مراحل الأعمال فهى مجموعات من الأنشطة تشكل مكونات سلسلة القيمة كما سبق ذكره فى الفصل الثانى.

لا شك أن مفهوم تخصيص أو تعيين مسببات التكلفة للأنشطة يوفر وسيلة لربط سلوك التكلفة بعملية اتخاذ القرارات. ولكن للأسف فإنه نادراً ما يرجع حدوث التكلفة لعامل وحيد؛ لهذا فدائماً لا يكون من السهولة بمكان تحديد المسببات المناسبة أو الملائمة لحدوث التكلفة. وعلى ذلك فمن المهم إشراك مديرى الأقسام فى عملية التحديد تلك؛ لكى يفهموا المسببات التى تعتبر أفضل وسيلة بالنسبة لنشاط معين.

ويمكن أن تُعَرَّف المرحلة بأنها مجموعة من الأنشطة المترابطة والقابلة للقياس، التى يمكن أن تنساب عبر حدود الأقسام المختلفة داخل المنظمة. وتشكل مراحل الأعمال نمطاً من المكونات التى تعتمد فيما بينها على بعضها البعض، والتى تستهدف تحقيق الأرباح من خلال الوفاء بتوقعات العملاء. لا شك أن الإدارة الناجحة لتلك المراحل سوف تمكن المنظمة من تحسين الكفاية والفعالية عن طريق:

- تحديد وحذف الأنشطة التى لا تضيف قيمة.
- فهم وتحسين تدفقات العمليات .
- مقارنة الأداء الداخلى فيما بين وحدات الأعمال.
- مقارنة الأداء الداخلى مع المعايير الخارجية.

وتجدر الإشارة إلى أنه نادراً ما تتوافق مراحل الأعمال مع مراكز المسئولية؛ ولهذا فإن المعلومات اللازمة لإدارة العمليات نادراً ما تكون متاحة بدون إجراء تحليل معين.

تحديد مقاييس الأنشطة:

فى الكثير من الحالات، يجب أن يتم فى نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط نوع من المعاوضة أو المبادلة بين مزايا المستوى المرتفع من الدقة والتكاليف المتزايدة لتجميع البيانات. وعندما يكون من غير العملى استخدام مقياس أكثر ملاءمة؛ فقد يتم اختيار مقياس للنشاط لا يمثل الأساس الأكثر دقة من الناحية الحسابية لربط التكاليف بالأنشطة.

وتجدر الإشارة إلى أنه من الناحية العملية، فإن تحديد مقاييس الأنشطة بالنسبة لنظام المعلومات المحددة على أساس النشاط يتطلب اللجوء إلى الحكم الشخصى والمهارات التحليلية. فالمبدأ الأول هو تحديد تلك الأنشطة التى تستنفد وقتًا طويلاً أو تكلفة عالية، ودراسة العلاقة بين المقاييس البديلة التى يمكن أن تستخدم ومدى توافر البيانات الفعلية للتكلفة. لا شك أن ذلك سوف يحدد مستوى الدقة الضرورية لتعظيم القيمة. فقد يعنى ذلك أنه قد تم تحديد النشاط فى المستوى الخطأ، وعن طريق تحسين تعريف النشاط يمكن أن يصبح تحديد وتخطيط مقياس النشاط أكثر سهولة.

تجميع البيانات:

من الأهمية بمكان البدء فى تجميع البيانات بمجرد الانتهاء من تحديد المطلوب منها. وعندما يتم تحديد وسائل جمع البيانات والاتفاق عليها، يمكن أن يتم تجميع البيانات وتخزينها إلى وقت الحاجة إليها بغرض التحليل وإعداد التقارير. أيضًا يمكن أن يتم تحديد أى بيانات غير متاحة، وكذلك تحدد وسيلة تجميعها. فعدم توافر البيانات يمكن أن يتسبب فيما بعد فى حالات خطيرة من التأخير فى تنفيذ المشروع حيث يتم تعليق تنفيذ الأعمال الأخرى حتى يتم الحصول على تلك البيانات.

تحديد المواصفات التفصيلية للبيانات:

سوف تشتق متطلبات البيانات من التعريف المتفق عليه سابقًا لمكونات البيانات، ويجب أن تترجم تلك المتطلبات إلى مواصفات تتحدد على أساسها مصادر تلك البيانات. كما يجب أن تتضمن المواصفات تحديداً للفترة الزمنية التى يجب أن تغطيها عملية تجميع البيانات (شهر، أربعة أسابيع، ربع سنة ... إلى آخره)، مستوى التفصيل (كميات المبيعات مبوبة حسب المنتجات والعملاء، أو فقط حسب المنتجات)، وأى افتراضات يجب أن توضع بالنسبة للمتأخرات (المستحقات) من التكلفة والإيراد.

و المواصفة الرئيسية لجميع البيانات فى نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط أن تكون تلك البيانات متاحة على أدنى مستوى (أى بأكبر قدر من التفصيل) لإعداد التقارير. وسواء كانت المعلومات المحددة على أساس النشاط تستخدم لأغراض الإدارة الإستراتيجية للتكلفة، إدارة العمليات، تحليل تكلفة وربحية المنتجات والعملاء، خفض التكلفة، إعداد الموازنات التخطيطية، أو التحسين المستمر؛ فيجب إما تجميع تلك البيانات من البداية على أدنى مستوى مطلوب من التحليل (أى النشاط) أو تحمليها لهذا المستوى. ومن الجدير بالذكر أن هذا المتطلب يتحقق بشكل أكثر تكراراً إذا كان نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط يستخدم كوسيلة للرقابة على التكاليف، وذلك بالمقارنة باستخدامها فى مجال إعداد التقارير عن المنتجات والعملاء. هذا يرجع إلى أن معظم المنظمات تستخدم التقارير المعدة عن مراكز المسئولية، التى تقسم إلى وحدات، غالباً ما يطلق عليها مراكز تكلفة أو مراكز ربحية.

وقد تكون البيانات مالية أو إحصائية، حيث تتضمن البيانات المالية دخل الفوائد، وإيراد أقساط التأمين، والرسوم والعمولات، وإيراد المعاملات فى سوق المال، ودخل الاستثمار، والمطالبات ومصاريف التشغيل، وأرصدة الأصول والخصوم. أما البيانات الإحصائية فقد تتضمن بيانات كمية المبيعات والنوعية مبوبة حسب مسببات التكلفة، وبيانات الاستخدام أو الانتفاع مبوبة حسب المنتجات والعملاء. وقد تتضمن تلك البيانات عدد الموظفين، وتفاصيل الإشغال، وإحصاءات التشغيل الأخرى للمساعدة فى العمليات الحسابية الأساسية لتحديد التكلفة على أساس النشاط. وسواء كانت البيانات مالية أو إحصائية، فقد يتم التقرير عنها كبيانات تاريخية فعلية، أو كبيانات مخططة يتم أحياناً تبويبها إلى أرقام فى الموازنة، تنبؤات، احتمالية، أو بيانات الخطة. وعموماً تحدد بيانات الموازنة عند نقطة زمنية محددة وذلك عن فترة زمنية ثابتة. أما التنبؤات أو البيانات الاحتمالية فتنزع إلى أن تكون حركية (ديناميكية)، وربما يتم مراجعتها بشكل مستمر؛ لكى تعكس المستجدات وكذا آخر التوقعات بالنسبة للمستقبل. وفيما يتعلق ببيانات الخطة للسنة الحالية، فيجب أن تظل ثابتة دون تغيير.

البيانات المالية:

تتضمن البيانات المالية دخل الفوائد، وإيراد أقساط التأمين، والرسوم والعمولات، وإيراد المعاملات فى سوق المال، وإيراد الاستثمار، والمطالبات ومصاريف التشغيل،

وأرصدة الأصول والخصوم، وتشكل لب معظم التقارير. وسوف يتناول الفصل السابع هذه الموضوعات بالمناقشة بشكل أكثر تفصيلاً.

ويكتسب دخل الفوائد بشكل أساسى من القروض والودائع من العملاء وإليهم. أما إيرادات أقساط التأمين فتكتسب عن طريق المبالغ التى تحصل عليها شركة التأمين من العملاء مقابل الوثائق التى تحررها. أما الرسوم والعمولات فتكتسب من مصادر متنوعة، تتضمن تسوية القروض الممنوحة، والمصروفات التى تتقاضاها المؤسسة المالية من العملاء مقابل خدمات تقدمها لهم، وخدمات الاعتمادات المستندية، وصرف العملات الأجنبية، الخدمات الاستشارية. أما إيرادات المعاملات فى سوق المال والاستثمار فتكتسب من بيع وشراء الأوراق المالية والاستثمار فيها.

وبالنسبة للمصروفات داخل المؤسسات المالية فإنها تقع فى عدة مجموعات أساسية: تكاليف الفوائد، المطالبات، العمولات، تكاليف التشغيل، والأعباء الإضافية أو تكاليف المساندة. على سبيل المثال، فإن تكاليف الفوائد هى تكلفة تتحملها عادة المؤسسات المالية ويمكن نسبتها مباشرة إلى منتج محدد. أيضاً المطالبات يمكن نسبتها إلى نوع معين من وثائق التأمين. أما العمولات فقد تتضمن عمولات التأمين التى تدفع إلى وكلاء التأمين أو السماسرة، والعمولات التجارية التى تدفع إلى تجار الأوراق المالية أو العملات الأجنبية أو إلى السماسرة، وعمولات التحصيل التى تدفع لأعضاء منظمات المقاصة، وعمولات تدفع إلى وكلاء الائتمان، وعمولات أو أتعاب تدفع إلى منظمات البحوث المتخصصة فى البحوث الاقتصادية والصناعية. وبصفة عامة، فإن جميع العمولات المدفوعة يمكن أن تخصص إلى منتجات محددة أو مجموعات منتجات.

أما تكاليف التشغيل داخل المنظمات المالية فتتضمن بطبيعة الحال جميع التكاليف المباشرة التى ترتبط بتوفير المنتجات أو تقديم الخدمات إلى العملاء أو إلى الأقسام الأخرى بالمنظمة. ويمكن أن تكون هذه التكاليف قابلة للتحديد عن طريق الوحدات التنظيمية، ويمكن أن تخصص للأنشطة المؤداة داخل منطقة التشغيل. أما الأعباء الإضافية أو التكاليف المساندة فقد تتضمن جميع عناصر التكاليف التى لا يمكن أن تنسب مباشرة للمنتجات أو الخدمات، والتى يتم فى ظل محاسبة التكاليف التقليدية تقسيمها إلى المنتجات والخدمات على أساس بعض أسس التحميل النمطية. إن استخدام تحليل الأنشطة ومسببات التكلفة يحدد العناصر التى تتسبب فى حدوث النفقة، ومن ثم، يوفر تنظيماً للعلاقة بين التكاليف وعملية اتخاذ القرارات. وبنفس الطريقة فالأنشطة تكون

سهلة التحديد فى كل وحدة تنظيمية، وقد يتفق على أنشطة لكل وظيفة مساعدة أو إضافية، وتخصص التكاليف بنفس الطريقة.

ومن الجدير بالذكر أن الأصول والخصوم تدرج فى التقارير إما على أساس متوسط الأرصدة خلال فترة زمنية، أو على أساس الأرصدة فى نقطة زمنية محددة (تاريخ محدد). ونظرًا لحساب معدل الفائدة والعوائد فإنه غالبًا ما يفضل استخدام متوسط الأرصدة. وقد تبوب أرصدة الأصول إلى أرصدة ذات عائد (مثل دخل الفوائد)، أو أرصدة لا تدر عائدًا (الأصول الثابتة، ... إلخ). وغالبًا ما تكون هناك تبويبات إضافية يتم القيام بها على أساس نوع المنتج (القروض الممنوحة، الاستثمارات) والتى يمكن تقسيمها إلى مجموعات فرعية أخرى.

أما أرصدة الخصوم فعادة ما يتم رفع تقرير عنها حسب النوع أو الحساسية أو كلا الأساسين معًا. من الجدير بالذكر أن العديد من حسابات الميزانية العمومية غير متاح بالتفصيل على مستوى المنتجات أو العملاء، كما قد يكون تم أو لم يتم تخصيصها. ويتضمن ذلك الاحتياطيات القانونية، و احتياطيات مواجهة الخسائر.

البيانات الإحصائية:

البيانات الإحصائية هى المكون الرئيسى لمعظم تقارير تحديد التكلفة على أساس النشاط؛ فالمعلومات الإحصائية قد تمثل بيانات فى توقيت محدد (عدد الحسابات فى نهاية الشهر)، بيانات مجمعة (عدد وثائق التأمين التى تم تحريرها خلال الشهر)، أو معلومات فى شكل متوسطات (عدد الأنشطة المؤداة خلال اليوم). هذا وقد تتطلب بعض التقارير أن يعبر عن المعلومات الإحصائية على أساس مالى، ولكنها ليست جزءًا من النتائج المالية للمنظمة، مثل الرسوم المتنازل عنها اختياريًا أو الأقساط غير المحصلة.

تحديد مصادر البيانات:

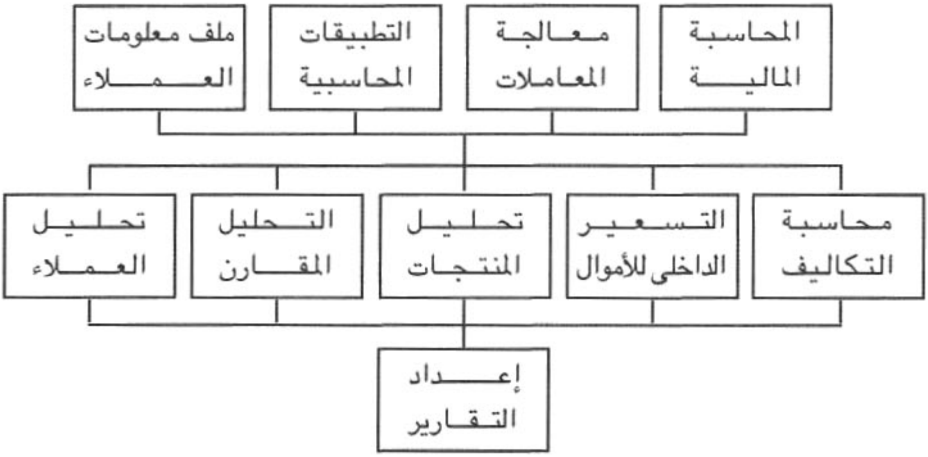
من المرجح أن تتضمن المصادر الرئيسية للبيانات اللازمة لنظام المعلومات المحددة على أساس النشاط، ونظام الأستاذ العام، ونظام محاسبة التكاليف، ونظم الموازنات والتنبؤ. ومع ذلك، فمن غير المحتمل أن تتمكن تلك النظم من الوفاء بجميع الاحتياجات من البيانات. والتى يمكن أن تستوفى من نظم معالجة المعاملات، والتطبيقات المحاسبية على

الحاسب الآلى (الأجور والمرتبات، الأصول الثابتة، ... إلخ)، ملف معلومات العملاء، وإلى مدى أقل، نظم الإدارة، ونظم إدارة المخاطر، ونظم العمليات المعاملات فى سوق المال، كل تلك النظم توفر المعلومات اللازمة لإجراء تحليلات أكثر تفصيلاً لمدى الانتفاع من الموارد، والإيراد المباشر للتشغيل، والأرصدة مبوبة حسب المنتجات والعملاء.

وتحتوى النظم المحاسبية فى مختلف المنظمات على معلومات مختلفة بدرجات متفاوتة. لهذا فإن البيانات التى تحصل عليها مؤسسة ما من الأستاذ العام، قد يستوجب الأمر أن تحصل عليها مؤسسة أخرى من نظم التطبيقات.

نظم يجب الوصول إليها:

هناك عدة أنواع رئيسية من النظم يجب الوصول (الدخول) إليها لكى توفر المكونات الأساسية للبيانات اللازمة لأى نظام لتحديد التكلفة على أساس النشاط (انظر الشكل رقم (٤-٤)).



شكل رقم (٤-٤): وحدات مستقلة لتعزيز دفاتر الأستاذ العام

نظام المحاسـبة الماليــة:

تتمـثل الوظيـفة الأسـاسـيـة لدفـاتر الأسـتـاذ العـام فى توفيـر بيـانات الإيرادات، والمصروفات، والأرصدة. وتمثل تلك البيانات فى حد ذاتها المكون الرئيسى لعملية قياس جـمـيع عناصـر التكاليف والربحـيـة وإعداد التـقـارير، ولكن لكى يمكن القـيـام بالتـحليل المطلوب؛ فمن الضرورى توافر مكونات إضافية.

نظم تشغيل المعامـلات:

وتتـضـمن نظم الودائـع، والقـروض الممنوحــة، والتـعــامــلات فى ســوق المال، وإدارة الاستثمار، والمطالبات (حياة، عجز، صحة، ممتلكات)، ودفعات سداد المزايا (معاشات التقاعد، معاش التقاعد)، والتحصيل، ونظم التعاملات الخاصة بالاستثمار، وإدارة وثائق التأمين، وأيضًا العديد من النظم الخاصة بالمعاملات. وبصفة عامة هناك تبادل داخلى للبيـانات المالية بين نظام الأسـتـاذ العام والنظم الأخرى؛ لهذا، فإذا كانت البيانات التى يتضمنها الأستاذ العام غير كافية من أجل إعداد التقارير الخاصة بالتكاليف والربحية، فيجب الحصول عليها عن طريق الاتصال أو الوصول إلى نظم معالجة المعاملات. وعادة تتضمن أنوا ع البيانات التى تستمد من تلك النظم: المعدلات، ومتوسط الأرصدة، والإيراد أو الدخل، والرسوم والعمولات المتنازل عنها اختيارياً أو مقدار الخصم الممنوح للعملاء من تلك الرسوم والعمولات، وكميات المبيعات من المنتجات، ومستويات نشاط العملاء.

ومن الجدير بالذكر أنه قد تستخدم بعض المنظمات أساليب قياس العمل لتوفير بيانات تفصيلية عن طرق تحديد التكلفة، والتى قد يتم التوسع فيها بعد ذلك للوصول إلى التكاليف المحددة على أسـاس النشـاط لكل منتج. ومع ذلك، فـإن هذه الدرجـة من التـفـصـيل قد لا تكون مفيدة، إذا لم يكن من الممكن توزيع الإيرادات بدرجة مقبولة من الدقة، وإذا لم تكن بيانات الإيرادات متاحة بشكل عادى فى نظم تفصيلية لمعالجة المعاملات. فمن المتعارف عليه أن درجة دقة التقارير تعادل درجة دقة أقل بنود البيانات دقةً.

وعادة لا تدرج بيانات كميات المبيعات فى قاعدة البيانات المالية، ما لم يكن مطلوباً من تلك القاعدة أن توفر أيضًا بيانات عن المبيعات والإنتاجية. وفى هذه الحالة يمكن أن يتم تجميع تلك المعلومات عن طريق استخدام نظم معالجة العمليات أو عن طريق المعاينة.

التطبيقات المحاسبية:

تتضمن تلك التطبيقات نظام الأجور والرواتب، ونظام الأصول الثابتة، ونظام الدائنين، ونظام المدينين، ونظام إدارة المخاطر. وتمثل هذه النظم نقطة البداية لتجميع ومعالجة مختلف المعاملات الداخلية التى عادة لا ترتبط بنشاط الخدمات المالية. وبصفة عامة تستمد البيانات المالية عن طريق الاتصال البينى بين تلك النظم والأستاذ العام، ولهذا، عندما لا يكون مستوى تفصيل البيانات التى يتضمنها الأستاذ العام غير كافٍ لأغراض إعداد تقارير التكاليف والربحية، فيجب اللجوء إلى نظم التطبيقات المحاسبية. وقد تتضمن أنواع البيانات التى تستمد عادة من تلك النظم مصروفات الرواتب والأجور مبوبةً حسب مراكز المسئولية، وعدد الموظفين ومدى الاستفادة منهم، وتخصيص الأصول الثابتة، والنفقات المباشرة المتعلقة بالمنتجات والعملاء.

على الرغم من أن البيانات الأساسية التى يتم إعداد تقرير عنها لتحديد التكلفة على أساس النشاط حسب المنتجات، هى نفسها المتوافرة على مستوى المنظمة ككل؛ فإن مستوى التفصيل المطلوب بصفة عامة، لإعداد التقارير حسب المنتجات يحول دون استخدام نظام الأستاذ العام، ونظام محاسبة التكاليف، ونظام إعداد الموازنات والتنبؤ، كمصادر أساسية للبيانات. لا شك أن كثيراً من المعلومات المطلوبة من أجل إعداد التقارير الخاصة بتكاليف وربحية المنتجات، يمكن أن يستمد من قاعدة بيانات شاملة تتضمن البنود التى تأخذ بعض أشكال المؤشرات الخاصة بالمنتجات. وتجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من النظم قد أصبح أكثر شيوعاً فى الوقت الحاضر. ولكن إذا لم يكن الأمر كذلك، فإنه يجب تحليل البيانات خارج نطاق الإطار المحاسبى، سواء تم هذا التحليل يدوياً أو باستخدام نظم أخرى. وبصفة عامة، تعتبر نظم معالجة المعاملات هى المصدر الأساسى للمعلومات الإحصائية، أما مصادر بيانات الإيرادات، والأرصدة، والتكاليف وذلك لأغراض إعداد تقارير المنتجات فيمكن أن تتضمن نظم الأستاذ العام، ومحاسبة التكاليف، والتنبؤ وإعداد الموازنات، ولكنها تحتاج إلى بيانات إحصائية وكذلك بيانات الأرصدة؛ حتى يمكن حساب التكاليف المحددة على أساس النشاط. هذا ويجب مراعاة الحذر لضمان التوافق بين جميع مصادر البيانات المستخدمة، وأيضاً توافق البيانات مع النتائج المالية فى النهاية.

يجب أن يتضمن النظام المحاسبى الأساسى سجلات العمليات، التى تمكن من الحصول على بيانات الإيرادات مبوبة (أو يتم تحليلها) حسب المنتجات. فبدون مثل هذا

النظام، يمكن فقط تحديد الإيرادات حسب المنتجات عن طريق الحصول على بيانات الإيرادات من نظم التشغيل وتغذيتها مباشرة إلى نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط. وإذا لم يكن من الممكن تحقيق ذلك، فيمكن الحصول على البيانات عن طريق أساليب المعاينة الإحصائية، والتى من المرجح أن تتركز مخرجاتها من المعلومات حول المنتجات أو الخدمات الأساسية.

ملفات المعلومات عن العملاء:

على الرغم من أن بيانات التعريف بالعملاء تكون بصفة عامة متاحة فى نظم معالجة المعاملات، فمن النادر - بل من المستحيل - أن ترحل تلك البيانات إلى دفاتر الأستاذ العام. فضلاً عن ذلك، فمادام نادراً طلب إجراء ربط بينى داخلى بين نظم معالجة المعاملات وبين أى نظام آخر؛ فإن بيانات العملاء لن تكون متاحة فيما بين النظم ما لم يوجد نظام معلومات العملاء. لا شك أن وجود مثل هذا النظام يمثل أحد المكونات الأساسية فى عملية إعداد التقارير العادية عن ربحية العملاء؛ حيث إن بعض نظم ملفات معلومات العملاء لها سمات أو خصائص تقارير الربحية.

وحيث إن الحصول على البيانات المطلوبة لإعداد التقارير عن العملاء هو الأمر الأكثر صعوبة - أساساً بسبب مستوى التحليل - فإن المصادر الرئيسية للبيانات المطلوبة لإعداد التقارير عن العملاء، هى نظام ملفات العملاء أو نظام تطبيقات التشغيل. فالقليل - إن وجد - من نظم محاسبة التكاليف، والتنبؤ وإعداد الموازنات التخطيطية، أو الأستاذ العام يحتوى على بيانات تفصيلية على مستوى العملاء. وتجدر الإشارة إلى أنه قد تتضمن بعض النظم الفرعية (نظم الإعداد المباشر للفواتير) معلومات تفصيلية على مستوى العملاء، ولكن هذه البيانات سوف تكون مقصورة على تلك المنتجات أو الخدمات التى تعد عنها الفواتير بشكل مباشر. وعلى الرغم من أنه من المفضل تجنب الحصول يدوياً على البيانات، إلا أنه قد لا يكون من الممكن الوفاء بمتطلبات بعض البيانات بطريقة أخرى.

وعادة ما تعتمد عملية إعداد تقارير ربحية العملاء على معلومات دقيقة عن المنتج، ومدى توافر معلومات إضافية عن العميل، التى نادراً ما تتوافر فى أى نظام محاسبى. وهنا يكون المنهج الأكثر دقة هو استخدام تكاليف المنتج التى تم تنقيحها عن طريق إضافة تلك العناصر من التكاليف التى يمكن نسبتها أو ربطها مباشرة بالعملاء كل على حدة.

وهكذا يمكن فقط الوصول إلى تقارير موثوق بها عن العملاء، إذا كان قد تم حساب تكاليف المنتجات، وكان من الممكن ضم المعلومات الخاصة بإيرادات وتكاليف كل عميل معبراً عنها بالتكلفة المعيارية للمنتج التى تم تحديدها على أساس إحصاءات استخدام الموارد أو الانتفاع بها.

مدى توافر البيانات:

عند التمهيد لأى نظام لتحديد التكلفة على أساس النشاط، نادراً ما تكون جميع البيانات المطلوبة متاحة تماماً بالشكل الذى يرغب فيه مستخدم تلك البيانات؛ لهذا فقد يستلزم الأمر الوصول إلى حلول وسط، ووضع افتراضات، والقيام بعمليات تحميل أو تخصيص؛ حتى يمكن الوصول إلى الشكل المرغوب فيه لإعداد التقارير. وأحياناً يستمر الوضع كذلك إذا اتضح ارتفاع تكلفة الحصول على المستوى المرغوب فيه من الدقة. وعلى الرغم من أن الموازنة التخطيطية تسمح بالتغييرات الضرورية فى الأجل الطويل، فغالباً ما يكون من الضرورى للحصول على البيانات الضرورية إيجاد حلول مؤقتة أو اتباع إجراءات أخرى، وذلك أثناء إجراء تغييرات النظام.

إحدى القضايا الشائعة المرتبطة بمدى توافر البيانات الخاصة بنظام تحديد التكلفة على أساس النشاط، هى أن البيانات الموجودة بالأستاذ العام لا تكون مفصلة بدرجة كافية. فعلى سبيل المثال، تم بصفة عامة تحديد حسابات الأستاذ العام بحيث تعكس تبويباً معيناً لأصول المنظمة وخصومها؛ لهذا فمن غير المرجح أن تعكس هذه الحسابات أيضا كل التبويبات الأخرى التى قد تكون ذات فائدة فى مجال إعداد التقارير. ومن ثم، فمن الضرورى أن تلجأ المنظمة إلى نظام تطبيقات معين من أجل الحصول على معلومات على مستوى أكبر من التفصيل.

مشكلة شائعة أخرى فى مجال مدى توافر البيانات تحدث عندما لا تكون البيانات فى نظام التطبيقات غير مجمعة فى الشكل الذى يسهل عملية استخراجها مرة أخرى. على سبيل المثال، بالرغم من أن المعلومات قد تكون متاحة بقيم محددة فى نظام تطبيق معين، فإن المعلومات لا تنتقل إلى الأستاذ العام بمستوى التحليل المطلوب، حيث لا يكون قد تم تجميع البيانات فى النظام بالكيفية الملائمة. ولمواجهة هذا القصور فقد يكون مطلوباً إجراء تعديلات دائمة على النظام قد تؤثر على كفاءته من ناحية التكلفة.

وتجدر الإشارة إلى أنه إذا كانت البيانات مقدمة لأغراض القياس الفعلى والمخطط، فمن المفيد بصفة عامة أن تكون البيانات على نفس المستوى من التفصيل. ولكن بصفة عامة تكون أرقام الموازنة التخطيطية على مستوى أعلى (بدرجة أقل من التفصيل) مما هو مطلوب لإعداد التقارير عن التكاليف الفعلية. فقد تعد الموازنة للبنود الرئيسية للتكاليف والإيرادات فى كل مركز تكلفة، ومن ثم لا تتضمن التفاصيل الكافية بما يسمح بالتحليل حسب النشاط أو مسبب التكلفة. ومن الجدير بالذكر أن هناك حلين يمكن عن طريقهما إعداد التقارير عند نفس المستوى من التفصيل. الحل الأول، أنه يمكن أن تعد الموازنة التخطيطية على مستوى الأنشطة. وتجدر الإشارة فى هذا الصدد أن هناك العديد من المؤسسات المالية بدأت الآن فى الاتجاه نحو إعداد الموازنة على أساس النشاط. أما الحل الثانى، فهو يمكن تحليل التكاليف والإيرادات إلى المستوى الأدنى المطلوب (درجة أكبر من التفصيل)، طبقاً لمعيار معين وليكن البيانات الفعلية للفترة الأخيرة مثلاً.

محددان آخران لمدى توافر البيانات: عندما لا يوجد بالمؤسسة نظام لإعداد التقارير على أساس المسئولية، وعندما تتضمن الميزانية العمومية أرصدة البنود كما تظهر فى تاريخ محدد وليس كمتوسطات عن فترة زمنية معينة. ويمكن التغلب على مشكلة الافتقار إلى نظام لإعداد التقارير على أساس المسئولية إذا تأسست عمليات التحميل على العينات، الإحصاءات، ... إلى آخره. ولكن هذا الحل سوف يكون مرضياً بالنسبة لعملية التحليل التى تتم مرة واحدة أو عملية التحليل التى تتم لغرض خاص، أما بالنسبة لإعداد التقارير بشكل مستمر فنادراً ما يكون هذا الحل كافياً. من الناحية العملية لدى معظم المؤسسات المالية شكل ما لنظام المحاسبة المالية أو نظام المعلومات الإدارية مصمم حسب مراكز المسئولية أو مراكز التكلفة. ولكن هناك بعض البنوك مازالت تقوم بالرقابة على الأداء باستخدام نظام محاسبة البنوك، الذى ينتج موازين المراجعة التى تتضمن بيانات الإيرادات، والتكاليف، والأرصدة. وفى ظل هذه الظروف عادة يتم رقابة التكاليف الإدارية عن طريق دفتر أستاذ مستقل للمشتريات، يتم التسجيل فيه عن طريق الإدارة المالية أو إدارة المشتريات. لا شك أن عدم توافر متوسطات الأرصدة فى النظام يحد بشكل كبير من معقولية وعدالة عملية تحديد المعدلات والعائد. وللحصول على متوسطات الأرصدة فى هذه المنظمات، فلابد من القيام بإجراء تغييرات جوهرية على النظام، ولكن قد يكون من الممكن تبرير تلك التغييرات وقد لا يكون ذلك الأمر ممكناً.

أما بخصوص تحليل العملاء، فإن المشكلة الأكثر شيوعاً هى عدم تحديد جميع جوانب علاقة العملاء بالمؤسسة المالية، ومن ثم فليس هناك ارتباط بين المؤسسة المالية والعميل بطريقة تيسّر عملية إعداد التقارير. ومن الجدير بالذكر أن هذه المشكلة لا تحدث عند البدء فى إقامة نظام لإعداد التقارير، ولكنها مشكلة دائمة ومستمرة مادام العملاء مستمرين فى إنشاء مشروعات جديدة، ومن ثم الحصول على منتجات أو خدمات أخرى من المنظمة. ففى بعض الأحيان يكون لدى المنظمة نظام لمعلومات العملاء، ولكنها لا تحتفظ ببيانات عن جميع علاقات العميل مع كل إدارة وقسم بالمنظمة.

وعلى الرغم من أن التعريف بالعميل موجود فى معظم نظم التطبيقات؛ فإنه قد يكون من الصعب استعادة المعلومات. علاوة على ذلك، فإن عوامل تعريف معينة، مثل فئة العميل، قد لا تكون متاحة أو قد تتطلب نظام (روتين) تحويل لجعل هذه العوامل ذات فائدة. لا شك أنه غالباً ما يستدعى الأمر إجراء تغييرات جوهرية من أجل الحصول على المعلومات المطلوبة من نظم التطبيقات، وعادة ما يتضمن الحل تطوير نظام ملف معلومات العملاء ، أو إقامة شكل آخر من قواعد بيانات العملاء.

بصفة عامة، يكون من الصعب الحصول على البيانات المعدة على أساس النشاط التى تطلب من أجل إعداد التقارير عن المنتجات والعملاء، وذلك بالمقارنة بالبيانات اللازمة للرقابة على التكاليف. فعلى الرغم من أن البيانات الأساسية التى تتضمنها تقارير المنتجات أو العملاء واحدة؛ فإن المطلوب أن تكون تلك البيانات متاحة حسب المنتج و/أو العميل؛ لهذا، يجب أن يتم تحليل بيانات التكاليف لمستويات أدنى من مستوى مراكز المسئولية للوصول إلى درجة أكبر من التفصيل، حيث تحلل حسب الأنشطة المنفذة داخل تلك المراكز لإنتاج منتجات وخدمات محددة. فقد يكون من السهل التعرف فى الأستاذ العام على إيرادات الفوائد، ومصروفات الفوائد، ومعظم أشكال الإيرادات الأخرى، وذلك حسب المنتجات، ولكن المعلومات التى تخص كميات المبيعات، ومعدل انتفاع العملاء من هذه المنتجات أو الخدمات، فمن المحتمل أن يتم الحصول عليها من نظم تشغيل المعاملات.

إن البيانات المطلوبة لإعداد التقارير الشاملة عن العملاء هى أكثر البيانات صعوبة فيما يتعلق بإمكانية الحصول عليها. ففى الغالب يعتمد نظام إعداد التقارير عن العملاء على نظام معلومات العملاء الذى يربط جميع جوانب علاقات العميل مع المؤسسة مع بعضها البعض، أو على الأقل يعتمد على الرقم العام لتعريف العميل. وفى حقيقة الأمر لا يلعب نظام المحاسبة العادى أى دور فى إعداد تقارير العملاء؛ حيث لا يحتوى على أى بيانات

يمكن أن ترتبط بكل عميل على حدة، فعادة ما يتم تجميع البيانات الخاصة بالعملاء على مستوى إجمالى قبل إدخالها فى النظام المحاسبى.

وتجدر الإشارة إلى أن الخصائص المطلوب توافرها فى نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط لا تتعلق فقط بالمكونات الأساسية لبيانات التكاليف، والإيرادات، والأرصدة، ومعدل الانتفاع، أى البيانات الضرورية لتحديد التكاليف على أساس النشاط، ولكنها تتضمن أيضًا طريقة تلخيص المعلومات وعرضها فى التقارير؛ لهذا سوف تتضمن تلك الخصائص ما يلى:

- تعاريف الربحية المستخدمة (الأرباح الخاضعة للرقابة، والأرباح الحدية، والأرباح المحددة على أساس نظرية التكاليف الإجمالية).
- مكونات الإيرادات التى تتضمنها المعلومات.
- مكونات التكاليف والتعاريف المستخدمة.
- بيانات المقارنة المستخدمة (بيانات تاريخية، أرقام الموازنة، تنبؤات، وحدات تنظيمية أخرى، منافسون).
- تعاريف النسب المستخدمة.
- مواصفات البنود التى تتضمنها المجاميع الفرعية والكلية.

ومن الجدير بالذكر أن البيانات يمكن أن تكون متاحة أيضًا من نظم الرقابة على المشروعات، وملفات معلومات العملاء. ومن المرجح أن تتعلق بعض مسببات أو مقاييس النشاط ببنود لا تتضمنها النظم الآلية فى الوقت الحاضر، مثل تلك الأنشطة المتعلقة بتقديم الاستشارات، والأنشطة ذات الأغراض الخاصة التى لا يوجد نظم متاحة لدعمها. فى ظل هذه الظروف يجب بصفة عامة أن يتم تجميع البيانات يدويًا أو يمكن الحصول آليًا على بعض أشكال المقاييس البديلة.

تحديد وسيلة جمع البيانات:

على الرغم من أنه يجب أن تكون معظم البيانات متاحة من الملفات الآلية، فقد لا تفى تلك البيانات بمتطلبات المشروع. فمثلاً، قد يحتفظ بالبيانات لفترة محدودة فقط، على أن يتم حذفها من النظام أو الاحتفاظ بالإجماليات دون التفاصيل. وللحصول على البيانات

بمستوى التحليل المطلوب؛ فقد يتطلب الأمر تلخيصها وتخزينها فى ملفات مؤقتة إلى أن يحتاج إليها نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط.

وعلى الرغم أنه من المفضل تفادى الحصول على البيانات يدويًا، بل إدخال أقصى قدر ممكن من البيانات فى نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط، فقد لا يكون من الممكن الوفاء بالمتطلبات من بعض البيانات بطريقة أخرى. ومن الضرورى توخى الحذر من أجل ضمان توافق جميع مصادر البيانات المستخدمة، وأنه يكون من الممكن تطويع البيانات من أجل الحصول على النتائج المالية المرجوة.

وتجدر الإشارة إلى أنه من المرجح أن تكون هناك بعض البيانات غير متاحة من المصادر الآلية، ومن ثم يجب أن يتم تجميعها عن طريق الحصر اليدوى. وهو ما يتطلب وجود إجراءات تُتَّبع ونماذج تستخدم فى هذا الشأن.

البدء فى جمع البيانات:

بعد أن يتم تحديد وسيلة جمع البيانات والاتفاق عليها، يمكن تجميع البيانات وتخزينها إلى وقت طلبها لإجراء التحليل وإعداد التقارير. أيضًا يمكن أن تحدد أى بيانات غير متاحة ووسيلة الحصول عليها. فالبيانات غير المتوافرة يمكن أن تتسبب فى سلسلة من التأخيرات فى تنفيذ المشروع، حيث يتوقف العمل فى جميع الأنشطة الأخرى حتى يتم توفير تلك البيانات.

ومن الجدير بالذكر أنه يجب أن تبدأ عملية تجميع البيانات بأسرع ما يمكن؛ نظرًا لأن فريق عمل المشروع لن يكون قادرًا على فحص ومراجعة درجة الدقة والاتساق حتى يتم توفير بعض البيانات. وإذا بدأت عملية تجميع البيانات فى المشروع مبكرًا؛ فسيكون هناك وقت لتصحيح الأخطاء، أو البحث عن مصادر أخرى، حيث توجد تلك المشكلات. أيضًا تكون البيانات مطلوبة من أجل اختبارات التكامل وإعداد عينات التقارير، حيث تكون البيانات الفعلية أو الواقعية هى الأفضل بصفة عامة لتحقيق تلك الأغراض.

تطوير نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط:

من الجدير بالذكر أن هناك العديد من القضايا المعقدة المصاحبة لعملية تعريف وتحديد المعلومات المحددة على أساس النشاط فى أى مؤسسة مالية. فمادام لا يوجد منهج وحيد

متكامل للاستفادة من المعلومات المحددة على أساس النشاط بل يتطلب الأمر مناهج أخرى؛ فيمكن القول بأنه لا يوجد نظام وحيد يناسب كل مؤسسة مالية، ومن ثم يوفر لها الدعم الضرورى، بل يتطلب الأمر الاستعانة بنظم أخرى مكملة للحصول على ذلك الدعم بشكل متكامل. إن هذا الموقف لا يرجع إلى عدم اهتمام موردى برامج الحاسب بتطوير حزم برامج من تلك النوعية، ولكنه يرجع إلى تعقيد وتفرد النظام الجيد للمعلومات المحددة على أساس النشاط، والحاجة إلى الحصول على بيانات من التطبيقات الخاصة بمعالجة المعاملات، وقواعد بيانات العملاء، والنظم المالية.

وحتى عندما يستخدم تحليل التكاليف على أساس النشاط كتطبيق خاص فسوف يكون من الضرورى توافر شكل ما من النظم لتقييم البيانات؛ فقد يكون النظام مقتصراً فقط على جدول إلكترونى (لوحة جدولية)، ولكن ما زال مطلوباً تحديد متطلبات إعداد التقارير، وتحديد البيانات الدائمة والمتغيرة، واختبار النظام والتقارير.

هذا، ويجب أن تتضمن أى حزمة برامج حاسب آلى خاصة بنظام تحديد التكلفة على أساس النشاط عدداً من السمات أو المعالم، التى تنقسم إلى مجموعتين أساسيتين:

- سمات أو معالم محاسبة التكاليف التى تتعلق بمتطلبات تحديد التكلفة على أساس النشاط.
- سمات أو معالم قياس الربحية وإعداد التقارير، التى تضيف إلى تحليل التكلفة على أساس النشاط المعلومات الخاصة بالإيرادات، والأرصدة، ومعدل الاستخدام أو الانتفاع.

وقد تكون تلك السمات أو المعالم عبارة عن وحدات مستقلة متكاملة من نظام التكاليف والربحية أو قد تمثل سمات أو معالم نظم أخرى يمكن الوصول إليها لتجميع البيانات اللازمة لإعداد تقارير التكاليف والربحية.

أيضاً هناك بعض العوامل الخاصة بالعمليات والصيانة يلزم أخذها فى الاعتبار كجزء من تنفيذ نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط.

تحديد متطلبات إعداد التقارير:

من الجدير بالذكر أن نظام المعالجة التحليلية المباشرة، ونظام المعلومات التنفيذى سهل الاستخدام قد أصبحا أكثر شيوعاً. ومع ذلك فهناك الكثير من التنفيذيين ليس لديهم من

الوقت أو المهارات الضرورية لتحديد احتياجاتهم الخاصة من المعلومات بالتفصيل. هؤلاء المديرون لا يزالون يطلبون النمط القديم المبرمج مسبقًا من التقارير المطبوعة أو المعروضة على شاشة الحاسب الآلى.

ولعله من النادر أن تجد مستخدمين يعرفون تمامًا أى شكل من أشكال التقارير يرغبون فى استخدامه، وذلك حتى تقدم إليهم بدائل تلك الأشكال للاختيار من بينها. إلى هذا الحد، فقد يكون من الضرورى تطوير سلسلة من التقارير التى يمكن أن تستخدم كوسيلة لجذب تركيز المستخدمين على متطلبات إعداد التقارير الخاصة بهم. وحينما يتم الاتفاق على تلك المتطلبات (مستوى التفصيل، ونوعية البيانات المقارنة، وتكرار ونمط إعداد التقارير، ... إلى آخره) بشكل إجمالى، فيمكن حينئذ تحديد خصائص النظام الملائم.

وبالإضافة إلى البيانات المحددة المطلوبة لإعداد التقارير عند أقل مستوى إدارى، يتطلب نظام إعداد التقارير قدرات خاصة بالتقدير أو الحساب والتجميع والاحتفاظ بالبيانات التاريخية. وغالبًا ما تتطلب محتويات تقارير معينة تحديد المجاميع الجزئية، والاختلافات، والنسب، والمتوسطات، وغير ذلك من البيانات. وبالإضافة إلى أدنى مستوى من التحليل (أكبر قدر من التفصيل) لبيانات الأنشطة، والمنتجات، أو العملاء، فمن المعتاد أن تتطلب التقارير العديد من نقاط الربط داخل شكل هرمى أو أكثر سواء على مستوى تفصيلى أو ملخص. فقد تعرض التقارير بيانات تتعلق بما يلى: الفترة الحالية، الفترة السابقة، السنة حتى تاريخه، نفس الفترة من السنة الماضية، بيانات متحركة على أساس شهرى أو فترة زمنية (ثلاثة أشهر، أو ١٢ شهرًا). أما أنواع البيانات المقارنة المطلوبة فقد تكون عن نفس الفترة من السنة السابقة، أو الفترة السابقة، أو شكل ما من الموازنات أو التنبؤات. كما يمكن أن تكون تلك البيانات مالية وغير مالية بطبيعتها.

وكجزء من التصميم الأساسى للنظام، فمن الأهمية بمكان التأكد من أن جميع خصائص إعداد التقارير قد أخذت فى الاعتبار، تلك الخصائص يجب تتضمن الاعتبارات التالية:

- سلسلة التقارير المقدمة ومستوى التفاصيل التى تتضمنها تلك التقارير.
- تعريف وتحديد الوحدة المستخدمة كأساس لإعداد التقارير (المنتجات، العملاء، أنواع الأعمال، الوحدات التنظيمية، ... إلى آخره).
- ذلك القدر من التكاليف غير المباشرة التى تم تخصيصها على تكاليف الأنشطة المباشرة من أجل إعداد التقارير، وكيف سيتم ذلك.

- مستخدمو التقارير.
- دورية إعداد التقارير عن الأرصدة مع مراعاة درجة الدقة المطلوبة.
- فترة الانتظار المقبولة، وهى الفترة التى تتطلبها عملية إعداد التقارير بعد نهاية الفترة التى تعد عنها التقارير.
- الحاجة إلى تقارير ملخَّصة.
- أى متطلبات لإعداد التقارير بعملات متعددة، وقواعد ترجمة العملات التى سيتم استخدامها.
- تنظيم أو نسق التقارير (كمية المعلومات فى الصفحة، نمط العرض الوصفى، البيانى، والرقمى).
- الوسيلة المستخدمة فى إعداد التقارير (تقارير ورقية، إعداد تقارير بالاتصال المباشر، القرص المرن، أو شريحة الصور المصغرة أى الميكروفيش).

فى الواقع العملى، يجب أن يشعر مستخدمو المعلومات المحددة على أساس النشاط أن التقارير على قدر يمكن قبوله من الترابط، وأنها قادرة على التوافق مع الأرقام المالية داخل قاعدة البيانات من أجل الوصول إلى النتائج المالية. وقد يستلزم الأمر الموازنة بين إنتاج التقارير بدرجة عالية من الدقة من ناحية، والحاجة إلى معلومات فى التوقيت المناسب من ناحية أخرى. فقد يكون من المفضل ـ فى حقيقة الأمر ـ إنتاج معلومات أقل دقة ولكنها كافية فى التوقيت الملائم بدلاً من إنتاج معلومات على درجة عالية من الدقة ولكن بعد فوات الأوان.

ومن المهم أن تعكس التقارير كلاً من الإيرادات، والتكاليف، والأرصدة لنفس المستوى من النشاط من حيث توقيت تدفقات التكلفة والإيراد. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يتحقق الإيراد على أساس ربع سنوى أو نصف سنوى، فى حين تحدث التكاليف على أساس دورى منتظم. وتجدر الإشارة إلى أنه إذا كانت التقارير تعد عن البيانات على أساس ربع سنوى؛ فإن أى رسوم أو عمولات يتم الحصول عليها عن فترات أطول فيجب أن يدرج فى التقارير ما يخص الفترة منها كمستحقات، وفى حالة الإخفاق فى ذلك، فيجب بذل العناية من أجل التأكد من أن الأرقام المتداخلة من سنة لأخرى "مفهوم السنة المستمرة" قد استخدمت لتقليل تأثير تلك الاختلافات فى التوقيت.

اختيار وتركيب برنامج الحاسب الآلى:

كما هو الحال بالنسبة لمعظم نظم تطبيقات الحاسب الآلى التى استخدمت فى المؤسسات المالية، هناك عدد من بدائل الحلول لمشكلة توفير وسيلة أو وسائل آلية لتجميع البيانات، ومعالجتها، وتخزينها، وعمل تقرير عنها. ويكمن مفتاح الوصول إلى الحل الملائم فى التحليل المتأنى للمتطلبات، وفهم إستراتيجية النظم، ودراسة بدائل الحلول المتاحة فى السوق.

وعادة تتضمن الخصائص المطلوب تحديدها للنظم ما يلى:

- مكونات ووحدات الحاسب الآلى التى سوف تستخدم.
- درجة التكامل مع الأنظمة الأخرى.
- طاقة تخزين البيانات.
- سرعة المعالجة.
- مدى توافر قناة القراءة والكتابة.
- أنواع التقارير التى يتم إعدادها.
- أنواع تحليلات الأنشطة المطلوبة.
- أنواع عمليات تخصيص التكاليف المساندة.
- طاقة النظام.
- سهولة الصيانة.

من المعروف أن الخيارين المتاحين للتنفيذ هما تطوير برامج حسب الطلب أو شراء حزم برامج جاهزة. وعلى الرغم من أن التمييز بين الخيارين يصبح عملية غير واضحة المعالم، إلا أن معظم المنظمات تستخدم حزم البرامج الجاهزة على الأقل لتنفيذ جانب من عمليات تجميع البيانات وتحليلها وإعداد التقارير.

أما الميزة الأساسية للنظم المعدة حسب الطلب فهى إمكانية تصميمها لتناسب فى الوقت الحالى وفى المستقبل وبشكل كبير متطلبات الشركة. وعادة يتضمن ذلك معرفة عميقة بأساليب تحديد التكلفة وتحليل النظم، ولكن من المرجح أن يستغرق تطويرها فترة طويلة.

أما حزم البرامج الجاهزة فإنها موجودة فعلاً، ولكن يجب أن يتم وضعها موضع التنفيذ، واستخدامها بطريقة ملائمة للوفاء بحاجات محددة للمؤسسة. وتجدر الإشارة إلى أنه يوجد فقط عدد قليل من الموردين يقومون بتسويق نظم تحديد التكلفة على أساس النشاط التى لا تقتصر على الشركات الصناعية، على الرغم من أنها دائمة التغير من وقت لآخر. ويمكن أن تنفذ حزم البرامج الجاهزة المتاحة باستخدام الحاسبات الرئيسية والحاسبات الشخصية، وذلك بمستويات متعددة من التعقيد والتطور، ومجموعة متنوعة من الوظائف. ولكن العدد الأكبر من حزم البرامج الجاهزة هى تلك المنتجة لاستخدامات الحاسبات الشخصية، وتوفر بالفعل كثيراً من الوظائف الأساسية. كما أن هناك نظمًا راسخة ومتطورة لتحديد التكلفة تشكل وحدات متكاملة مستقلة داخل النظم الصناعية والمحاسبية المتقدمة، التى تستخدم فى العديد من المؤسسات المالية الدولية الكبيرة. وتجدر الإشارة إلى أنه من المرجح ألا تقدم البرامج الجاهزة حلولاً مثالية للمنظمة، بل تقدم حلولاً وسطًا بين ما ترغب المنظمة أن تحصل عليه، وما هو متاح فعلاً بتلك البرامج من وظائف، أو أن تتحمل المنظمة تكاليف كبيرة فى سبيل إجراء تعديلات على النظم النمطية؛ لكى تحصل على ما تريده، ولكن الميزة التى توفرها حزم البرامج الجاهزة هى إمكانية الوصول إلى جداول زمنية أقصر للتطوير والتنفيذ.

الوحدات المتكاملة بالنظم:

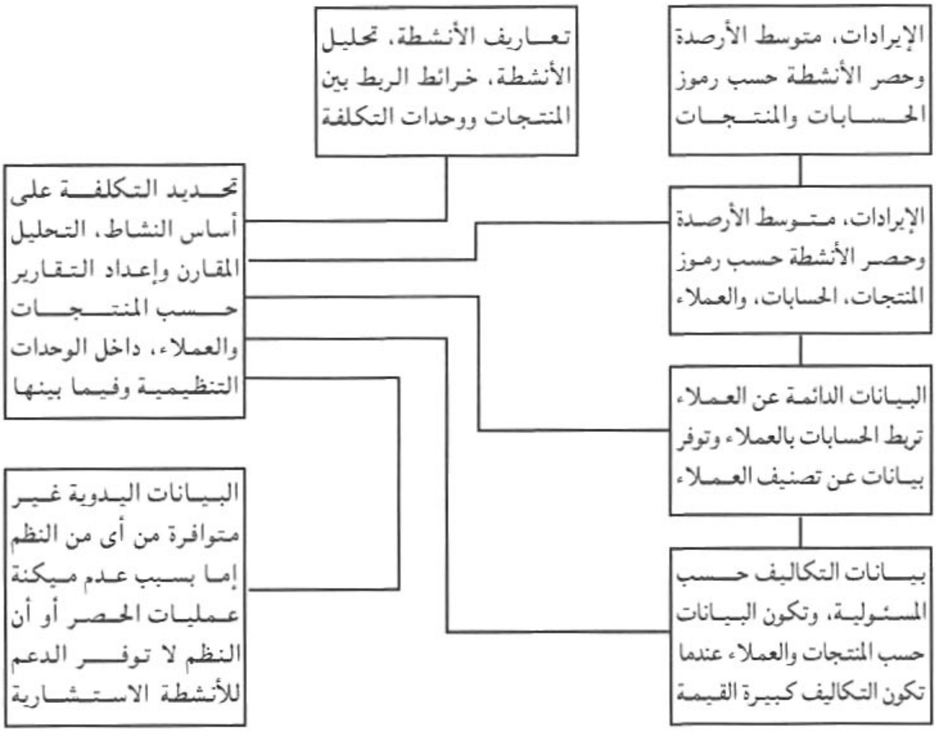
يحتوى الجزء التالى على مناقشة للسمات أو المعالم التى قد يتضمنها نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط، والوحدات المتكاملة التى قد تتوافر فيها تلك المعالم أو السمات. وحيث إن متطلبات شركة محددة تمثل بكل وضوح متطلبات خاصة بها؛ فمن الممكن هنا تناول – بشكل عام – الوحدات الوظيفية المتكاملة الأساسية لنظم التكاليف وإعداد التقارير. فبصفة عامة تحتاج جميع متطلبات قياس التكلفة وإعداد التقارير إلى شكل ما من الحلول التى تعتمد على منهجية النظم، كما هو موضح بالشكل رقم (٤–٥).

وقد تكون المعالم الموضحة بالشكل رقم (٤–٥) هى الوحدات المتكاملة لنظم مستقلة للتكاليف والربحية، أو قد تمثل معالم نظم أخرى يوجد اتصال بها لتجميع البيانات المطلوبة لإعداد تقارير التكاليف والربحية. وقد يكون نظام دفتر الأستاذ العام هو المكون الرئيسى لنظام تحديد التكلفة على أساس النشاط، ولكن من غير المرجح أن يتضمن جميع البيانات اللازمة للمنتج، كما يمكن ألا يحتوى على البيانات المطلوبة لإعداد تقارير العملاء. بالإضافة إلى ذلك، كلما كانت هناك حاجة متزايدة إلى معالم أكثر تطوراً؛ انخفضت

إمكانية وجود جميع القدرات والإمكانيات فى نظام الأستاذ العام. وعند هذا الحد تتضمن الخيارات ما يلى:

- تطوير وحدات متكاملة مستقلة لإنجاز معالجات خاصة للمنتجات والعملاء، لا يمكن تنفيذها فى الأستاذ العام، مع الاستمرار فى استخدام الأستاذ العام من أجل إعداد التقارير الأساسية للعملاء.
- تطوير نظم مستقلة لإعداد تقارير مستقلة عن الربحية، تلك النظم التى تنفذ ليس فقط بعض المعالجات الخاصة، ولكن أيضًا تمثل الوسيلة الأساسية لإعداد التقارير التى تعيد الأستاذ العام إلى دوره بوصفه أحد المصادر الرئيسية للبيانات.

إن الوحدات المتكاملة المطلوبة لكى تعزز أو تحسن نظام الأستاذ العام؛ سوف تزيد مع تطور التقارير المطلوب إعدادها. والآن نقوم بمناقشة كل وحدة متكاملة من تلك الوحدات التى تقوم بتنفيذ أنشطة المعالجة، وذلك بالقدر الكافى من التفصيل لتحديد مدخلاتها، وعمليات المعالجة بها، ومخرجاتها.



شكل (٤-٥): منهجية النظم فى تقديم الحلول

محاسبة التكاليف:

قد تتضمن الوحدة المتكاملة لمحاسبة التكاليف وحدات متكاملة خاصة بالتسعير الداخلى للأموال، والتحويل، والتخصيص (وهذه الوحدات المتكاملة سوف يتم مناقشتها فيما بعد). كما أنها قد تكون وحدة متكاملة مستقلة تختص بتحليل تكاليف الدعم والأعباء الإضافية لتحديد تكاليف الوحدة التى يتم تحويلها، أو القيم التى يتم توزيعها من خلال الوحدة المتكاملة للتخصيص.

ويمكن أن تتضمن مدخلات هذه الوحدة المتكاملة الأخيرة تكاليف الدعم والأعباء الإضافية، ومستويات الأنشطة، وتعاريف الأنشطة، ومكونات التكلفة التى سوف تتضمنها التكاليف المحددة على أساس النشاط. أما العمليات التى يتم إنجازها فى هذه الوحدة المتكاملة فقد تتضمن تحديد التكاليف على أساس النشاط، وتحديد تكاليف الدعم التى قد يتم تخصيصها. وتتضمن مخرجات هذه الوحدة المتكاملة متجمع التكاليف المحددة على أساس الأنشطة باعتبارها ضرورية للوفاء بحاجات إعداد التقارير.

نظام التسعير الداخلى للأموال:

لا شك أن تحويل تكاليف استخدام الأموال، وإيرادات توفير الأموال هو واحد من أنواع التحويلات التى يمكن أن تصبح معقدة جداً، ومن ثم تتطلب نظاماً خاصاً لمعالجتها.

وعادة تتضمن مدخلات هذه الوحدة المتكاملة معدلات الفائدة المستخدمة فى نظم معالجة العمليات، مجمعات الأرصدة، مراكز المسئولية، المنتجات أو العملاء الذين يجب أن تطبق عليهم المعدلات، ومعدلات التحويل الداخلى التى يجب أن تستخدم بالنسبة لكل مجمع. أما العمليات التى تنفذ داخل الوحدة المتكاملة فتتضمن تحديد تكاليف وإيرادات الأموال، التى يجب أن تستخدم بالنسبة لكل رصيد.

وعادة تكون مخرجات هذه الوحدة المتكاملة هى تكاليف وإيرادات الأموال التى تم تحويلها، والأنشطة، المنتجات، أو العملاء الذين ترتبط بهم العمليات المدينة والدائنة.

تحليل المنتجات:

عادة تكون البيانات الخاصة بالمنتجات متاحة إما من الأستاذ العام أو تستمد مباشرة من نظم معالجة المعاملات. حيث يجب أن يتم تحليل البيانات الخام حسب المنتجات باستخدام المؤشرات المحددة على أساس الأنشطة التى تربط عناصر التكاليف والأنشطة الرئيسية، بالمنتجات والخدمات وذلك باستخدام مسببات التكلفة. ومن الجدير بالذكر أنه يجب إنجاز هذا التحليل وتخزين مخرجاته، الأمر الذى يمكن من القيام بأى تحليلات إضافية، وتكرار نفس التحليل بالنسبة لأى بيانات تتعلق بفترات زمنية أخرى.

لا شك أن نتائج جميع وحدات البيانات المتكاملة السابق عرضها سوف توفر بيانات مبوبة حسب الأنشطة داخل مراكز المسئولية أو حسب المنتجات. وهذا يستلزم ضرورة تخزين المعلومات بشكل مستقل. الأمر الذى يمكن من عرض بنود التكاليف المباشرة للأنشطة الأساسية أو الاختيارية، وكذا بنود التكاليف المساندة أو الإضافية، وذلك فى التقارير المقدمة إلى كل مدير مسئول عن التكلفة أو الربحية. ولكن قد يتطلب الأمر هذا طاقة تخزينية كبيرة، وذلك تأسيساً على عدد المكونات المطلوبة.

وعادة تتضمن مدخلات الوحدة المتكاملة لتحليل المنتجات كلاً من الإيرادات، والمصروفات، والأرصدة، وكميات المبيعات، والعلاقات التبادلية حسب المنتجات أو الأنشطة. أما العمليات التى يتم إنجازها داخل الوحدة المتكاملة فتتمثل فى التعبير الكمى عن التكاليف والإيرادات وتقديرها مبوبة حسب المنتجات أو حسب أنوا ع الأعمال. وتتمثل مخرجات هذه الوحدة المتكاملة فى التكاليف والإيرادات المعيارية أو الفعلية مبوبةً حسب المنتجات أو أنوا ع الأعمال.

بيانات المقارنة:

تمثل بيانات الموازنة التخطيطية بيانات المقارنة الأكثر استخداماً عند إعداد تقارير التكاليف والربحية. وقد يكون نظام الموازنات التخطيطية أحد أجزاء نظام الأستاذ العام أو قد يكون نظاماً مستقلاً. وفى أغلب الأحوال يتم إعداد معلومات الموازنة التخطيطية حسب الهيكل التنظيمى أو مراكز المسئولية، وذلك فى ضوء المعلومات التاريخية. وتجدر الإشارة إلى عدم شيوع استخدام هذا النظام من أجل الحصول على بيانات مبوبة حسب المنتجات أو العملاء.

وعادة فإن مدخلات الوحدة المتكاملة لإعداد الموازنات التخطيطية تتضمن البيانات التاريخية عن الإيرادات، والمصروفات، والأرصدة، وكميات المبيعات، والافتراضات، واستنباطات الاتجاهات المستقبلية فى ضوء اتجاهات الحاضر والماضى. وتتمثل العمليات التى يتم إنجازها فى الوحدة المتكاملة لإعداد الموازنات التخطيطية فى التعبير الكمى ووضع الخطط والموازنات التخطيطية على أساس الأنشطة بالنسبة للوحدات التنظيمية أو المنتجات. أما مخرجات الوحدة المتكاملة فهى الموازنات التخطيطية للأنشطة حسب مراكز المسئولية و/أو المنتجات.

وقد تأخذ بيانات المقارنة شكلاً آخر هو المعلومات التاريخية، والتى يمكن الحصول عليها من الأستاذ العام إذا كان قد تم تجميعها فيه من البداية، أو من ملفات مستقلة خاصة بالبيانات التاريخية. وكما هو الحال بالنسبة للبيانات الأخرى التى لا تكون متاحة فى الأستاذ العام فمن الممكن الحصول عليها من نظم معالجة المعاملات أو نظم التطبيقات على الحاسب الآلى.

تحليل العملاء:

عندما يكون المطلوب هو إعداد التقارير عن ربحية العملاء، فيجب أن تخضع البيانات المبوبة حسب المنتجات إلى تحليل إضافى حسب العملاء أو مجموعات العملاء، حيث يتم تجميع وتخزين نتائج التحليل. وكما هو الحال بالنسبة للمعلومات الأخرى المحددة على أساس النشاط للمنتجات أو مراكز المسئولية؛ فيجب أن يتم تخزين تلك المعلومات بشكل مستقل، الأمر الذى يمكن من عرض بنود التكاليف المباشرة للأنشطة الأساسية أو الاختيارية، وكذا بنود تكاليف المساندة، وذلك فى التقارير المقدمة إلى كل مدير مسئول عن العميل موضع الاهتمام. وقد يتطلب ذلك طاقة تخزينية كبيرة وذلك تأسيساً على عدد العملاء أو مجموعات العملاء التى تقدم عنها التقارير.

الوحدة المتكاملة المرنة لإعداد التقارير:

لا شك أنه من المطلوب أن تتوافر - إلى درجة معينة - فى أى نظام، القدرة على تقديم التقارير بنتائج قياس التكاليف والربحية بالمرونة المرغوب فيها، والتكرار المرغوب فيه، وبالوسيلة المرغوب فيها. وتعتمد درجة المرونة المتاحة على كمية المعلومات التى يتم

تجميعها وتخزينها فى الوحدات المتكاملة التى سبق مناقشتها، وكذلك على سهولة الوصول إلى تلك المعلومات.

اعتبارات التشغيل:

يختص هذا الجزء بالعوامل المتعلقة بالتشغيل والصيانة التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند تطوير أو تقييم نظام إعداد تقارير التكاليف والربحية فى المؤسسات المالية. فمن غير الممكن، بصفة عامة وشاملة، تقدير التكاليف الخاصة بتلك العناصر المختلفة، ولكن ـ فى موقف معين ـ يجب أن تكون تكاليف تشغيل وصيانة النظام أحد العوامل التى تؤخذ فى الاعتبار، مصحوبة بقيمة المعلومات بالنسبة للشركة. فتكاليف القوى العاملة، وتكاليف معالجة البيانات، والتكاليف الخاصة بصيانة النظام قد تكون أو لا تكون مهمة بالنسبة لقرار بدء تشغيل النظام، ولكن مهما كانت تكاليف النظام فسوف يكون هناك قيد ما من حيث تكلفة وربحية المعلومات التى ينتجها النظام.

انعكاسات تكاليف التشغيل:

سواء تأسس نظام قياس التكاليف والربحية وإعداد التقارير عنها على استخدام الحاسبات الكبيرة أو الشخصية أو النظام اليدوى أو أى تشكيلة من كل ذلك؛ فيجب أن يتم إدخال البيانات إلى النظام وتشغيلها والحصول على مخرجات من النظام وتحليلها وتوزيعها.

ولكى يتم إدخال البيانات فى النظام يجب أن يتم تجميعها سواء داخل نظام آلى أو يدوى. فإذا كان التجميع يتم داخل نظام آلى مثل نظام معالجة المعاملات، أو الأستاذ العام، فهناك تكلفة استخدام الحاسب الآلى فى تجميع وتخزين وإعداد التقارير بطريقة ما أو نقل البيانات داخليًا بين النظم وبعضها البعض. أما إذا كان تجميع البيانات يتم يدويًا، فهناك تكاليف العاملين الذين يقومون بهذه المهمة، والتى تشمل المرتبات، والمزايا المختلفة، وغير ذلك من عناصر التكاليف التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار.

هذا، وقد يتم إدخال البيانات فى النظام بعدة طرق. فقد يتم ذلك آليًا عن طريق الاتصال الداخلى بين النظم وبعضها البعض، وقد يتم إدخالها يدويًا. ومن الجدير بالذكر أنه يجب تؤخذ فى الاعتبار العوامل المسببة للتكاليف والرقابة عليها. ويمكن أن تتضمن

عناصر التكاليف تلك الخاصة بطرفيات الحاسب الآلى، والاتصالات السلكية واللاسلكية، وتكاليف التخزين وتشغيل الحاسب الآلى، وتكاليف القوى العاملة. وتجدر الإشارة إلى أنه كلما زاد الجانب اليدوى فى تجميع وإدخال البيانات فى النظام؛ زادت أيضًا مخاطر حدوث أخطاء؛ لهذا يجب الموازنة بين الإجراءات المتبعة وأساليب الرقابة المستخدمة لضمان الدقة الدائمة والتكامل بين أسلوبى الحصول على البيانات يدويًا وآليًا.

ومن الجدير بالذكر أنه إذا لم يكن النظام يدويًا بالكامل؛ فإن معظم تكاليف التشغيل أو معالجة البيانات سوف تتعلق بالحاسب الآلى. وفى ضوء كمية البيانات التى يتم معالجتها، وكفاءة النظام وعدد مرات تحديث النظام، فإن التكاليف المرتبطة بالنظام سوف تتغير بشكل كبير. فإذا كان النظام يتأسس على استخدام الحاسب الكبير؛ فقد تكون هناك أوقات يمنع فيها الوصول إلى الحاسب أو سوف تتحكم أولويات أخرى فى النظام فى القدرة على التشغيل. لا شك أن إحدى مزايا نظم الحاسب الآلى الأصغر هى أنها غالبًا ما تكون تحت رقابة وسيطرة مستخدم النظام.

وبالنسبة لمخرجات النظام فقد تأخذ أشكالاً متعددة. إن الشكل التقليدى، والأكثر شيوعًا واستخدامًا هو التقارير الورقية المطبوعة، ومن ثم فإن التكاليف تشمل فى هذه الحالة تكاليف الطابعات، والورق، وتوزيع التقارير. إن التوجه الآن بشكل أكبر نحو الاتصال المباشر للوصول إلى مخرجات أو نتائج نظم إعداد تقارير التكاليف والربحية. الأمر الذى يمكن أن يتحقق بالعديد من الطرق المختلفة والتى تختلف تكاليفها ومضامين الوصول إليها والرقابة فيها.

وبصفة عامة هناك موظفون مسئولون عن صيانة وتحليل أى نظام لإعداد تقارير التكاليف والربحية. فمباشرة بعد الحصول على المخرجات من النظام، يقوم هؤلاء الموظفون بمراجعة وفحص المخرجات وربما يقومون بإجراء تحليل إضافى على النتائج. وحتى تكون متكاملة مع عملية اتخاذ القرارات فى الشركة؛ يجب أن تكون نتائج النظام فى متناول المديرين المتخصصين لفحصها ودراستها على مستوى المنظمة. لا شك أن كل هذه الخطوات تحتاج إلى وقت ومن ثم يترتب عليها مصروفات.

تكرار وضوابط تشغيل النظام:

أمران آخران يؤثران على عمليات النظام هما تكرار تشغيل النظام وضوابط أو قيود

الوقت التى يجب أن تنتج فى ظلها المخرجات. فمن غير شك أن الأمر يكون مكلفًا بشكل أكبر فى حالة تشغيل النظام شهريًا بالمقارنة بتشغيله سنويًا، وذلك على الرغم من أنه من المحتمل ألا تكون التكلفة اثنى عشر ضعفًا. بالإضافة إلى ذلك، فإنه إذا كانت النتائج مطلوبة خلال يومين بعد انتهاء الفترة التى تعد عنها، وذلك بدلاً من عشرة أيام مثلاً؛ فقد تكون عمليات النظام أعلى تكلفة، كما قد تكون مخاطر حدوث أخطاء أعلى أيضًا. وبغض النظر عن ضوابط أو قيود الوقت أو تكرار التشغيل؛ فإن آليات تشغيل النظام التى ترتكن على بيانات مستمدة من العديد من المصادر يحب أن تكون موثقة بالكامل، متضمنة نوعية البيانات المطلوبة، ومصادر تلك البيانات ووجهتها، والمسئول عنها، وتسلسل خطوات تنفيذ عمليات النظام.

اعتبارات الصيانة:

لا شك أن الشركات وكذلك نظم دعم عملية اتخاذ القرارات فى هذه الشركات لا تظل ساكنة لا تتغير، فلم يقتصر التغيير على قطاع الأموال فقط خلال السنوات الأخيرة، ولكن التطورات فى مجال التقنية اتسمت بالسرعة إلى الحد الذى أدى إلى تقادم النظم التى تم تطويرها خلال بضع سنوات مضت.

ومن الجدير بالذكر أن هناك العديد من الأسباب المتكررة التى تستلزم صيانة نظم إعداد تقارير التكاليف والربحية، تتضمن تلك الأسباب التغيرات فى تعريف الأنشطة، ومراجعة الافتراضات التى تبنى عليها نظم تحديد التكلفة على أساس النشاط، والتغيرات فى الهيكل التنظيمى، والنظم الجديدة، والمنتجات، والنمو داخل المنظمة.

وبغض النظر عن استخدامات نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط أو درجة التفصيل فيه، فيجب أن يتم تحديث البيانات دوريًا؛ فعملية حفظ بيانات محاسبة التكاليف سوف تعتمد على مستوى التفصيل المطلوب، وتكرار عمليات التحديث، ومدى توافر البيانات اللازمة لعمليات التحديث. وبعد أن تنقح بيانات محاسبة التكاليف، فإن إدخال البيانات فى النظام وتثبيتها يحتاج إلى موارد.

هذا، ويمكن أن تأخذ آثار التغييرات فى المنظمة الكثير من الأشكال، فقد تؤثر على وقت العاملين اللازم لإعداد تقارير التكلفة والربحية، وقد تتطلب أيضًا صيانة للنظام. وفى الغالب لا يكون هناك الوقت الكافى لإجراء التغييرات المطلوبة على النظام، ومن ثم يجب

إيجاد حلول مؤقتة إلى أن يتم الانتهاء من عملية تحديث النظام. إن التغيير الأكثر شيوعاً هو أن تعيد الشركة تنظيم نفسها، ومن ثم تحتاج إلى أن تعكس عملية إعداد تقارير التكلفة والربحية التنظيم الجديد. هذا يعنى أن يتسم النظام بمرونة كافية لاستيعاب التغييرات التنظيمية. وأحياناً تكون البيانات التاريخية مطلوبة، ولكن يجب أن يؤخذ فى الحسبان الهيكل الجديد لإعداد التقارير. وتجدر الإشارة إلى أنه غالباً يبدأ تفعيل التغييرات التنظيمية مع دورة جديدة للموازنة التخطيطية، ومن ثم يجب أن يتضمن النظام تنظيمين للحسابات أحدهما للحسابات الفعلية، وآخر لحسابات الموازنة.

عندما يتم تركيب أو تثبيت نظم تطبيقات جديدة، فيجب أن يؤخذ فى الاعتبار تأثير ذلك على النظم القائمة لإعداد تقارير التكاليف والربحية. كما يجب فحص ودراسة استمرارية توافر البيانات الحالية، وإمكانية الحصول على بيانات جديدة، والبيانات غير المتاحة سابقاً، والمحافظة على دوائر الاتصالات البينية أو التوسع فيها، ونقل قدرات معينة من النظام وإليه.

بالإضافة إلى الأنظمة الجديدة، فهناك منتجات جديدة تقدمها الشركة، الأمر الذى يستوجب أن يتسم النظام بالمرونة الكافية التى تكفل تحقيق التكامل بين المنتجات الجديدة والنظام. وحيث إن معظم نظم إعداد تقارير التكلفة والربحية ترتبط داخلياً بشكل دقيق مع نظام الأستاذ العام، فيجب أن تتوافر القدرة على تمييز واستعمال نظم جديدة للأستاذ العام، وأرقام جديدة للحسابات ومراكز جديدة للمسئولية. إن عدم قدرة النظام على التكيف مع أى من تلك التغييرات يستلزم تدخلاً بشرياً مكثفاً، كما قد يحتاج النظام إلى صيانة مكلفة للغاية. لا شك أن نمو المؤسسة يمكن أن يعنى أن النظام يحتاج إلى صيانة وتعديل فى اتجاهات متعددة: الاتجاه الأول، قد تظهر قيود خاصة بالحجم - عدد الوحدات، المنتجات، الأنشطة، العملاء، مستويات إعداد التقارير وتسلسلها الهرمى، أى الحجم المطلق لحقول البيانات لكلا النوعين من المعلومات الإحصائية والمالية. الاتجاه الثانى: كلما حققت الشركة نمواً ومر الوقت؛ أصبحت إمكانية استعادة البيانات التاريخية مستحيلة أو مكلفة جداً. لا شك أن نمو الشركة بسبب عمليات الدمج والاقتناء يمكن أن يضع ضغطاً على النظام، ومن ثم يتطلب عمليات صيانة مكثفة. وقد يؤدى ذلك إلى تحقيق التكامل بين مختلف أدلة الحسابات ونظم التطبيقات.

ومن الجدير بالذكر أن هناك أيضاً اعتبارات أخرى خاصة بالعمليات والصيانة، ولكن كل موقف سوف يتميز بخصائص فريدة غير متكررة تستأهل التقييم الدقيق والمتأنى من

البداية. ومن الأمور المهمة التى لا يجب إغفالها أن تطوير وتثبيت نظام قياس التكاليف والربحية وإعداد التقارير عنها ليست فقط هى العوامل التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار، بل أيضًا تؤثر العمليات المستمرة والمحافظة على النظام وصيانته فى المستقبل على تصميم النظام ونجاحه.

بعد تحديد واختيار التوليفة الملائمة من حزم البرامج الجاهزة، يمكن تركيب أو تثبيت هذه البرامج، كما يمكن تحديد وسائط النظام. لا شك أن هذا الأمر فى غاية الأهمية، فإن تحديد الوسائط الأساسية داخل النظام سوف تحدد كيف سيقوم النظام بتخزين البيانات وإعداد تقرير عنها. إن أى تغييرات لاحقة فى المشروع، قد تتضمن قدرًا كبيرًا من الجهد لإعادة تحليل البيانات، وتحديث التعليمات الخاصة بإدخال وإعادة إدخال البرامج الفرعية، الأمر الذى يستلزم اتخاذ قرارات فى هذا التوقيت وليس فيما بعد.

تطوير البيانات الثابتة والاتصالات البينية:

عندما يتم تجهيز الوسائط الأساسية فى النظام؛ يكون من الممكن تحميل البيانات الثابتة. ونقصد بالبيانات الثابتة تعاريف معينة للأنشطة، مسببات التكلفة، مقاييس النشاط، وأوجه التكلفة التى تستخدم داخل المنظمة. هذا ويجب أن يربط النظام بين التكاليف المتغيرة العادية وتلك البيانات الأساسية (الثابتة) بما يضمن إعداد تقارير وملخصات تتسم بالاتساق. أيضًا يجب أن يحدد النظام هيكل التقارير والتسلسل الهرمى لإعدادها.

ومن الجدير بالذكر أن معظم النظم بها أشكال نمطية للمدخلات يجب أن تستخدم لتحميل البيانات فى النظام، إما عن طريق التحميل الآلى أو الإدخال اليدوى. لا شك أن حجم البيانات ودرجة تعقيد عملية تجميعها سوف تحدد أسلوب إدخال البيانات المستخدم. إن أى عمليات تحميل آلية للبيانات فى النظام سوف تتضمن بكل تأكيد تطوير أداة لربط التطبيقات القائمة (مثل نظام معالجة المعاملات، والنظم التنفيذية)، ونظام المعلومات الإدارية أو مستودع البيانات.

وكحد أدنى، فمن المرجح أن تكون الاتصالات البينية الآلية مطلوبة من نظام الأستاذ العام، ونظام معالجة المعاملات. ومن المحتمل أن تأتى بيانات التكاليف من نظام الأستاذ العام، ولكن من غير المحتمل أن يتضمن النظام بيانات الإيرادات وأرصدة الأصول والخصوم

بالتفصيل الكافى الذى يسمح بإعداد التقارير عن التكاليف و/أو العملاء، ولهذا فمن المرجح أن تستمد هذه البيانات من نظم معالجة المعاملات التى تتضمن بيانات إحصائية.

وبالإضافة إلى متطلبات التكامل الخاصة لأغراض تجميع قدر كبير من البيانات العادية من المصادر الآلية، فقد يتطلب الأمر الاحتفاظ المؤقت بهذه المعلومات وتبويبها فى شكل مجموعات، حيث لا يتم الاحتفاظ بها فى نظم التشغيل عن الفترة المطلوبة؛ لهذا، فقد تكون هناك حاجة إلى نوع ما من تسهيلات التخزين المدعمة بمختلف قدرات الحساب، والتجميع، والاسترداد على أساس تاريخى، حتى تتوافق مع كمية بيانات المصدر المطلوبة، قبل المعالجة داخل نظام تحديد التكلفة.

تحميل البيانات واختبار القدرة على إعداد التقارير:

بمجرد أن يتم تحميل البيانات الثابتة والتحقق منها؛ يمكن إدخال المجموعة الأولى من البيانات المتغيرة، ومن ثم إنتاج أول مجموعة اختبارية من التقارير. فبطبيعة الحال، عند تنفيذ النظم، تستخدم بيانات اختبارية كمدخلات وتجرى عملية إعداد التقارير الاختبارية، ولكن فى الواقع العملى عندما تستخدم بيانات حقيقية، يقوم المستخدمون فقط بمراجعة وفحص التقارير ويقدمون تعليقاتهم بشأن دقة البيانات؛ لهذا فإنه حتى يكون الاختبار أكثر واقعية تستخدم بعض البيانات الفعلية لإجراء الاختبارات الأساسية للنظام، على أن يتم التحقق من النتائج بمقارنتها بالنتائج المتوقعة قبل أن تقدم إلى المستخدمين كنتائج اختبارية. إنه من الضرورى استكمال عملية اختبار النظام بالكامل باستخدام بيانات فعلية قبل قبول النظام بشكل نهائى.

ومن الجدير بالذكر أنه قد تكون هناك بعض التعقيدات المصاحبة لما تقدمه بعض النظم من حلول. فقد لا تقدم بعض نظم تحديد التكلفة على أساس النشاط تسهيلات شاملة لإعداد التقارير، بل يختار المصممون أن يوفر النظام تسهيلات لنقل أو تحويل البيانات إلى نظام مستقل لإعداد التقارير. لا شك أن ذلك قد يخلق مشكلات إضافية لأعضاء فريق المشروع؛ حيث إنهم فى هذه الحالة لا يقيمون فقط نظاماً للمعلومات المحددة على أساس النشاط، بل أيضاً يقيمون نظاماً ثانياً مستقلاً لإعداد التقارير.

ومن الأهمية بمكان أن يكون أعضاء فريق المشروع مقتنعين تمام الاقتناع بشأن نتائج اختبارات النظام وذلك قبل تقديمها إلى المستخدمين. ويرجع ذلك إلى أن مصداقية

المشروع ككل، تعتمد على القدرات الخاصة بإعداد التقارير، وأن يكون لدى مستخدمى التقارير الثقة فى التقارير المنتجة. فعادة ما يحدد هؤلاء المستخدمون الأخطاء التى تكتنف البيانات المستخدمة، ولكنهم لن يكونوا مؤهلين للتشكيك فى طريقة إنتاج التقارير.

إن معظم النظم تتطلب أن يتم تحميل وتشغيل البيانات بها حسب الفترات، ومن ثم قد يستغرق ذلك بعض الوقت لإدخال البيانات فى النظام إذا كانت تلك البيانات تتعلق بعدة فترات. ومن الواضح أنه إذا كان النظام سيستخدم على أساس مستمر، فمن الضرورى توثيق الإجراءات التى يتبعها المشغل والمستخدم حتى يمكن رقابة وتشغيل النظام فى المستقبل. ومن ناحية أخرى يجب أن تشير تلك الإجراءات (وليس على سبيل التكرار) إلى أدلة مستخدم النظام، ولكنها يجب أن تتضمن أيضاً تعليمات تشغيل النظام خطوة خطوة. فبدون ذلك النوع من التوثيق، سوف تعتمد المنظمة بشكل دائم على فريق المشروع فى تشغيل النظام.

تنسيق المعلومات المحددة على أساس النشاط:

بعد أن تم الآن تحديد مكونات البيانات، وبدأت عملية جمع البيانات، وتم اختيار وتثبيت النظم الملائمة، يمكن أن يتم تنسيق المعلومات المحددة على أساس النشاط طبقًا للخطوات المنطقية الموضحة بالشكل رقم (٣-١) والتى سبق تناولها بالمناقشة التفصيلية فى الفصل الثالث. ويمكن تلخيص تلك المهمة فى أربع خطوات رئيسية، هى:

- تخصيص التكاليف للأنشطة.
- ربط الأنشطة بأوجه التكلفة.
- تحديد مساهمات أوجه التكلفة.
- تقدير القيمة المضافة.

تخصيص التكاليف للأنشطة:

فى هذه الخطوة، يجب أن يتم تخصيص تكاليف الموارد المستخدمة فى المنظمة للأنشطة. وتجدر الإشارة إلى أن ذلك قد يتطلب تسويات عكسية لما تم من تسويات فى نظام الأستاذ العام، ويتضمن تعريف وتحديد قواعد التخصيص، التى يمكن عن طريقها أن تتوافق مجمعات التكلفة مع الأنشطة، للوصول إلى تكاليف الأنشطة مبوبة حسب الأقسام.

ربط الأنشطة بأوجه التكلفة:

يمكن بعد ذلك تقدير معدلات التكلفة للأنشطة عن طريق قسمة تكاليف الأنشطة المبوبة حسب الأقسام على مقاييس تلك الأنشطة. ويمكن أن تستخدم تلك المعدلات لمقارنة القسم بالأقسام الأخرى التى تزاول نفس النشاط، أو تستخدم لحساب متوسط معدل تكلفة النشاط على مستوى المنظمة ككل. من ناحية أخرى فإن معدلات تكلفة النشاط ومعدل الانتفاع من مقاييس الأنشطة، سوف يشكلان بعد ذلك قوائم الموارد التى تمكن من تجميع الأنشطة حسب أوجه التكلفة للوفاء باحتياجات عملية اتخاذ القرارات بالمنظمة.

تحديد مساهمات أوجه التكلفة:

يتطلب تحليل الربحية توافر توليفة من التكاليف والإيرادات على أساس المنتجات، والعملاء، وقناة التوزيع، ونوعية الأعمال. فمن النادر أن يتطلب ذلك التحليل أرقام التكلفة وصافى الربح المحددة طبقًا لنظرية التكاليف الكلية (الإجمالية)، وذلك لدعم عملية اتخاذ القرارات، ولكن التحليل قد يشمل أو يستبعد بعض المعلومات، تأسيسًا على نوعية القرار الذى سيتم اتخاذه.

تقدير القيمة المضافة:

عندما يتم الانتهاء من تحديد التكاليف المحددة على أساس النشاط، فمن الضرورى عندئذ أن يتم تقييم المنافع التى تحصل عليها المنظمة من تنفيذ النشاط. ويجب أن تأخذ عملية التقييم فى الاعتبار مستوى الخدمة أو المنفعة المقدمة، وتقيِّم التكاليف المضافة المصاحبة لتقديم مختلف مستويات الخدمة. فقد يكون مستوى الخدمة على درجة من الجودة أعلى من المطلوب، ومن ثم تزيد التكلفة، ولكن يمكن على نحو آخر خفض مستوى الجودة ومن ثم خفض التكلفة. ومن الجدير بالذكر أنه لن يكون من الممكن التعبير الكمى عن جميع المنافع المحددة، ولكن يمكن أن يكون التعبير وصفيًا. فعلى سبيل المثال، فإن الهدف من التدريب على خدمة العملاء، هو تدريب الموظفين على تقديم خدمة أفضل للعميل، وعلى الرغم من أن ذلك لن يحقق للمنظمة منافع فورية من السهل التعبير عنها كميًا، إلا أنها ستكون قابلة للقياس على أساس انخفاض شكاوى العملاء فى المستقبل.

ومن المعروف أن الأنشطة المساندة تقدم القليل من القيم المالية القابلة للقياس، وأن بعض تلك الأنشطة تعتبر أساسية لوجود المنظمة ومن ثم يجب أن يتم تنفيذها، إما للوفاء

بمتطلبات قانونية، أو لدعم البنية الأساسية؛ لهذا يركز التحليل بالنسبة لتلك الأنشطة على طرق يمكن أن يتم بها تحسين الكفاءة، وذلك من خلال الأساليب المشار إليها سابقًا. ومع ذلك فهناك بعض الأنشطة المساندة الاختيارية غير الملزمة.

وعلى الرغم من أنه قد لا يمكن تحديد قيمة الأنشطة الاختيارية كميًا في شكل مبلغ من المال، إلا أنه يمكن تقديرها على أساس أهميتها النسبية بالنسبة لأنشطة المنظمة. فالأنشطة التي تعتبرها الإدارة قليلة الأهمية في مجال تحقيق إستراتيجية الشركة يتم تصنيفها كأنشطة ذات قيمة منخفضة، في حين تقدم الأنشطة المصنفة على درجة أعلى من الأهمية منافع أكبر للمنظمة. لا شك أن هذا التصنيف يمكن أن يستخدم لتطوير مصفوفة التكلفة/المنفعة التي تمكن الإدارة من تركيز الاهتمام بطرق مختلفة على الأنشطة في مختلف القطاعات (سوف يناقش هذا الموضوع في الفصل الحادي عشر).

استخدام المعلومات:

من المهم ألا ينتهي تحليل التكاليف المحددة على أساس النشاط بإنتاج التقارير؛ فالتقارير في حد ذاتها تكاد تكون عديمة الفائدة إذا لم يتم تقديم وشرح المعلومات للمستخدمين، وفي النهاية تتخذ على أساسها وتنفذ قرارات أو إجراءات معينة؛ فنظام المعلومات المحددة على أساس النشاط لا يقدم فقط تقارير عن التكاليف ومساهمات أوجه التكلفة، بل أيضًا يمثل موردًا مهمًا بالنسبة للمنظمة؛ فقاعدة البيانات المتماسكة تلك التي تشتمل على معلومات مالية وغير مالية يمكن أن تشكل لب نظام قياس الأداء على مستوى المنظمة ككل؛ فلم تعد هناك حاجة بعد الآن إلى تقارير تقدم لجميع المستويات الإدارية حسب تسلسلها الهرمي؛ فمادامت جميع المعلومات تستمد من نظام واحد مشترك؛ فإن الإدارة تستطيع أن تستخدم المعلومات الملائمة لأغراض اتخاذ القرارات، وتركز على مقاييس أو معايير الأداء في تلك المجالات التي يمكنها التأثير عليها. من ناحية أخرى يمكن أن تساعد المعلومات على خلق أو زيادة القيمة من وجهة نظر المساهم في الأجل الطويل، وذلك بمقارنة مقاييس الأداء المالية وغير المالية بخطة الأعمال داخل إطار الإدارة على أساس القيمة.

إنتاج وعرض المعلومات:

في هذه الخطوة من المشروع، سوف يكون من الممكن مراجعة وفحص درجة تكامل

البيانات التى تم تجميعها، وكذا الافتراضات الأساسية التى تم وضعها. يجب أن يتضمن أى تحليل للتكلفة جميع تكاليف مزاولة الأعمال، لكى يتم عرض درجة تكامل قاعدة التكاليف التى تم الاحتفاظ بها. ومن ناحية أخرى، فمن المهم ألا يؤدى التحميل الحكمى للتكاليف أو السعى للمطابقة مع الحسابات المالية إلى غموض التحليل . إن المواءمة بين الحاجة إلى إدراج جميع عناصر التكاليف ومتطلبات عملية اتخاذ القرارات يمكن تحقيقها عن طريق استخدام قوائم التسوية (المطابقة) والمجاميع الجزئية التى تسلط الضوء على النتائج المهمة. بهذه الطريقة، يكون من الممكن ضمان أن المنظمة تحقق ربحها الشامل ومعدلات نموها المستهدفة، وتعظم المساهمة المتولدة من كل توليفة منتج/عميل.

وأيًا كان مجال استخدام التقارير (سواء كانت إلكترونية أو ورقية)، فيجب أن تنتج وتقدم إلى مستخدميها. فلا يمكن توقع أن يفهم المديرون التقارير بمفردهم، بل يجب أن تشرح محتوياتها وأن توضع المعلومات داخل السياق. فقد يكون هناك بعض من أعضاء فريق الإدارة لم يتدرب على الأساليب الإدارية الجديدة، أو ليس لديه الخبرة العملية على استخدام المعلومات الخارجية والداخلية التى يتم شرحها لهم. لا شك أن تفويض السلطة أو إعطاء الصلاحيات يتطلب الدعم والتوجيه بما يساعد على تنفيذه.

لهذا يجب أن تعد حالات عملية، وتستخدم لشرح كيفية استخدام المعلومات المحددة على أساس النشاط. تلك الدراسات يجب أن تتناول بالشرح كلاً من جانبى استخدام المعلومات، الجانب الإيجابى: يتمثل فى دعم اتخاذ المزيد من القرارات المبينة على أساس المعلومات، والجانب السلبى: حيث يمكن أن تحل المعلومات محل الخبرة والمعرفة، أو أن تستخدم معلومات غير كاملة بدون الأخذ فى الاعتبار معانيها الضمنية الأوسع.

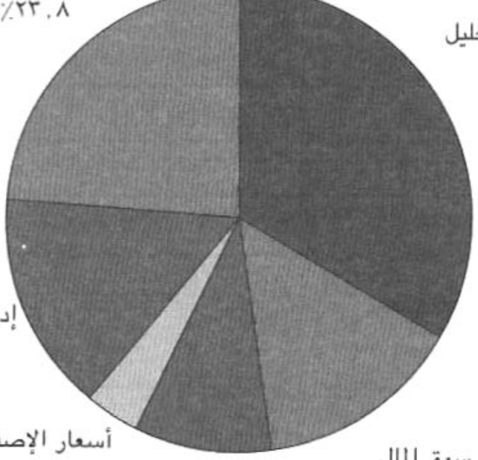
وتجدر الإشارة إلى أنه فى معظم الظروف، توفر المعلومات المحددة على أساس النشاط فقط الإرشاد والتوجيه لدعم عملية اتخاذ القرارات، فمن غير المحتمل أن تكون كافية لاتخاذ القرارات بشكل تلقائى.

عرض المنافع الفورية:

كما هو الحال بالنسبة لأى مشروع كبير، يمكن أن يكون من المفيد جداً تقديم بعض النتائج الأولية التى تعكس بعض المكاسب أو المنافع الفورية المتحققة عن المشروع. لا شك أنه مع هذا النوع من المشروعات يمكن تحقيق ذلك بكل سهولة، فتحديد معانى

المصطلحات، ووضع قاموس الأنشطة فى المراحل الأولى من المشروع، وتحليل الأنشطة حسب الأقسام يمكن أن تمثل تلك المكاسب أو المنافع الفورية.

وتجدر الإشارة إلى أنه فى معظم المؤسسات المالية، لا يكون لدى الإدارة الفهم الواضح لنسبة الوقت الذى يستغرقه تنفيذ كل نشاط داخل القسم. ومن ثم فقد توفر المعلومات مدارك مهمة لدى المديرين، وتشير إلى الأنشطة التى يمكن من خلال دراستها وفحصها تحديد فرص لتحسين الكفاية والفعالية. على سبيل المثال، يوضح التقرير المعروض فى الشكل رقم (٤-٦) أن ربع الوقت فى قسم المعاملات فى سوق المال يستنفد فى أنشطة الإدارة العامة. ومن خلال المزيد من الفحص، يمكن تخفيض ذلك الوقت بما يوفر المزيد من الوقت للأنشطة التى تضيف قيمة أكبر مثل البحث والتحليل، أو التعاملات فى سوق المال، أو إدارة حسابات العملاء.



شكل رقم (٤-٦): مثال لتحليل الأنشطة على مستوى الأقسام

أيضاً قد تسمح هذه الخطوة الأولى من خطوات التحليل لفريق المشروع بإنتاج وصف وظيفى لكل دور بما يمكن من تحديد نسبة الوقت المستنفد فى تنفيذ كل نشاط، وكذا استخدام الوصف العام للأنشطة وذلك لكل نشاط على مستوى القسم (انظر الشكل رقم (٤-٧)). لا شك أن هذه فرصة ممتازة لتحديث بطاقات الوصف الوظيفى، والنظر فى أى عملية إعادة تنظيم ضرورية لتحسين خط سير العمل أو توزيع الأنشطة بطريقة أكثر فعالية داخل القسم أو وحدة الأعمال.

لا شك أن تحديد تكاليف الأنشطة ومعدلات تكلفة النشاط سوف يمكن من إجراء مقارنات معايير الأنشطة على مستوى الأقسام سواء كانت تلك المعايير معايير وقت لوحدة النشاط أو معدلات تكلفة النشاط، وذلك باستخدام مخططات تقارير مثل ذلك الموضح بالشكل رقم (٤-٨).

بطاقة وصف وظيفى

الاســـــم: أ. ن. أذر	
الوظيـفـــة: مبادل فى سوق المال	
المرتبـــــة: إ ع	إدارة عليا
مركز التكلفة: ١٢٣٤	المبادلات التجارية ـ سوق المال

استكشاف ودراسة السوق (المبيعات أو المعاملات فى سوق المال)	١٢٪
الإعداد للمعاملات اليومية فى سوق المال	١٢٪
المعاملات فى سوق المال لصالح أقسام أخرى بالبنك	١٢٪
المعاملات فى سوق المال لصالح قسم الأوراق المالية	٦٠٪
التدريب غير الرسمى والدراسة الذاتية	٤٪

شكل رقم (٤-٧): مثال لبطاقة وصف وظيفى

مقارنة الأنشطة بين المكاتب: أنشطة التسوية						
	نيويورك		شيكاغو		لوس أنجلوس	
النشاط	وقت	معدل تكلفة	وقت	معدل تكلفة	وقت	معدل تكلفة
متابعة نظم التسويات						
تأكيد وتحديث المعاملات						
تسوية الأوراق المالية للعميل						
تسوية المعاملات التجارية للممتلكات						
معالجة المدفوعات						

شكل رقم (٤-٨): مسودة مخطط تقرير

أما الخطوات اللاحقة من المشروع فسوف تسمح بتحديد مخططات التشغيل وقوائم الموارد، التى يمكن أن تستخدم لمراجعة وفحص تدفق العمل بين الأقسام، وسوف تشير إلى أى مجالات ممكنة للازدواجية أو عدم الكفاية التى يمكن حذفها أو إعادة هندستها.

وأخيراً، يمكن أن تنتج وتقدم للمستخدمين، تلك التقارير المبوبة حسب أوجه التكلفة التى توضح المساهمات النسبية التى تقدمها التكاليف المساندة لكل منتج، عميل أو مجموعة عملاء، ومصفوفات التكلفة/العائد للأنشطة الاختيارية. وكما سبق ذكره فيجب أن يوضح استخدام تلك الأنشطة وسوء الاستخدام المحتمل لها.

تشجيع اتخاذ الإجراء المناسب باستخدام المعلومات:

إحدى آخر المهام فى تنفيذ أى نظام للمعلومات المحددة على أساس النشاط هى التأكد من أن التقارير سوف تستخدم فى الواقع العملى، وذلك بغض النظر عما إذا كان التحليل يتم مرة واحدة أو يتم لتطوير نظام دائم. وحتى عندما يتم تطوير نظام لإعداد التقارير العادية لأغراض تحديد تكلفة المنتج، إدارة عمليات الشركة، إعداد الموازنات التخطيطية على أساس النشاط و/أو إدارة الأداء، فمن الضرورى التأكد من أن التقارير قد

استخدمت، وأن هناك قرارات قد اتخذت كنتيجة للتحليل، فبدون ذلك يفقد المشروع كل معنى له. وتجدر الإشارة إلى أنه من الواجب تدريب مستخدمى التقارير على تفسير محتوياتها من معلومات، وذلك لضمان الاستخدام الصحيح لهذه المعلومات، وتعظيم المنافع المستمدة من المشروع.

و من المرجح أن يوضح أى نظام للمعلومات المحددة على أساس النشاط فرص التحسين المتاحة فيما يتعلق بطريقة تنفيذ أو أداء الأنشطة. حيث يجب أن يتم تقييم تلك الفرص، والاتفاق عليها، وترتيبها من حيث أولوية التنفيذ؛ وذلك للتأكد من أنها مقبولة، وأنه يمكن التوصية بما هو ضرورى بشأن تنفيذها.

وعلى الرغم من أهمية إشراك الإدارة والموظفين فى تنفيذ أى مشروع للمعلومات المحددة على أساس النشاط، فمن الضرورى جداً إشراكهم فى أى تحليل لفرص خفض التكلفة أو تحسين الكفاية، حيث يجب إشراكهم فى تحديد الفرص المتعلقة بحذف أو تقليص الأنشطة، أو تحسين كفاءة أو فعالية الأنشطة المنفذة. وتجدر الإشارة إلى أن ذلك يحدث عادة عن طريق إجراء المقابلات مع هؤلاء المشاركين فى تنفيذ الأنشطة، وكذلك من خلال المناقشات بين المديرين المسئولين عن تلك الأنشطة ونظرائهم أو مستخدمى تلك الأنشطة.

ويمكن القيام بالبحث عن فرص التحسين بإحدى طريقين: إما عن طريق إجراء مقابلات مع هؤلاء المشاركين فى تنفيذ الأنشطة، أو عن طريق المناقشات بين مجموعات من أفراد الإدارة العليا والإدارة الوسطى بالمنظمة؛ فالمدير المسئول عن أداء نشاط معين أو مجموعة أنشطة معينة يجب أن يناقش مع نظرائه من مستخدمى تلك الأنشطة قيمة النشاط والمنافع المستمدة منه. فقد تقرر مجموعة المديرين أن مستوى الخدمة المقدم مرتفع جداً ومن ثم يجب تخفيضه، الأمر الذى يؤدى إلى تخفيض التكلفة. وقد تقرر المجموعة أنه من الممكن اتباع أسلوب آخر لتنفيذ النشاط بكفاءة أعلى. ومن ناحية أخرى يجب عدم التقليل من شأن سؤال الأفراد المسئولين عن تنفيذ الأنشطة أنفسهم عن مقترحاتهم عن سبل يمكن بها تحسين الكفاية أو الفعالية. لا شك أن هؤلاء الأفراد لديهم أفكار جيدة لم يتم الإفصاح عنها من قبل؛ نظراً لارتباطهم المباشر بالمهام التى يتم تنفيذها.

وبعد الانتهاء من تحديد جميع الفرص، يجب أن يتم تبويبها وتحديد أولوياتها حسب التكلفة/العائد، الأمر الذى يمكن من وضع خطة التنفيذ. لا شك أنه من السهل جداً من

الناحية النظرية تحديد الفرص، ولكن من المهم من الناحية العملية استكمال المشروع وإدراك المنافع المستهدفة؛ لهذا يجب أن يتم الاتفاق على الخطة، وأن يتم بشكل منتظم متابعة تنفيذها.

وتجدر الإشارة إلى أنه عند استخدام التقييم على أساس القيمة الوارد فى هذا الفصل، من المهم التأكد من عدم انتهاء المشروع بمجرد الانتهاء من صياغة مصفوفة القيمة؛ فالهدف يجب أن يكون إما خفض إجمالى الإنفاق على الأنشطة الاختيارية عن طريق خفض المبالغ المنصرفة على الأنشطة ذات التكلفة المرتفعة وفى نفس الوقت منخفضة القيمة، أو أن يكون الهدف هو إعادة توزيع الموارد بحيث تبرر المنافع التكاليف. لا شك أن مصفوفة القيمة لن توفر إجابات عن التساؤلات المتعلقة بكيفية إعادة توزيع الموارد أو خفض التكاليف، ولكنها تسلط الضوء على المجالات التى يجب أن تحوز على الاهتمام، وتحتاج إلى مزيد من الفحص والدراسة؛ فالتقييم على أساس القيمة يمثل مضيعة للوقت إذا لم تتخذ إجراءات أو خطوات إضافية .

تأمين وضمان النجاح المستمر:

لا شك أن نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط لا يستخدم فقط لتحديد التكاليف والمساهمات على أساس النشاط، بل يوفر أيضًا المكونات الأساسية للبيانات الداخلية الخاصة بنظام قياس الأداء. وكما سبق مناقشته فى الفصل الثانى، تحتوى نظم المعلومات المحددة على أساس النشاط على ما هو أكثر من بيانات الأنشطة والتكاليف. فهى تتضمن أيضًا جميع مقاييس الأنشطة، وإذا تم تحديثها بشكل منتظم، فيمكنها أن توفر ثروة من المؤشرات غير المالية بما يدعم بطاقة الأداء المتوازن على جميع المستويات داخل المنظمة. لا شك أن استخدام المعلومات بهذه الطريقة سوف يشجع الإدارة على الاحتفاظ بالبيانات، واستخدام المعلومات لدعم اتخاذ القرارات.

إن أى نظام للمعلومات المحددة على أساس النشاط يعتبر فقط ذا قيمة إذا استخدم بشكل مستمر. إن التغيرات المستمرة التى تواجه العالم اليوم تتطلب نوعية من نظم المعلومات القادرة على التطور بما يتوافق مع تلك التغيرات. فالأنشطة، ومسببات التكلفة، ومقاييس النشاط، والتشغيل، والعمليات أو مراحل التشغيل، وأوجه التكلفة سوف تتغير عبر الزمن، ومن ثم يجب أن تتغير المعلومات مع تغيرها. إن أى تغييرات فى نظم المعالجة

أو التشغيل سوف تتطلب تغييرات فى دوائر الاتصال البينى مع قاعدة بيانات نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط أو مستودع البيانات.

لا شك أن النجاح فى عالم متغير يتطلب معلومات تتطور مع تلك التغيرات، وتشجع المستخدمين على البحث المستمر عن الفرص لتحسين المزايا التنافسية والمحافظة عليها.

ملخص:

يمكن أن يستخدم نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط بطرق متنوعة، كما يمكن أن يختلف منهج تحديد التكاليف على أساس النشاط طبقًا للكيفية التى تستخدم بها المعلومات؛ فاستخدام المعلومات سوف يحدد كيفية تحديد وتعريف المنتجات، والأنشطة، ومسببات التكلفة، حيث يتطلب الأمر أن تكون تلك التعاريف ملائمة، كما يتطلب إضافة خطوات أخرى للمنهج الأساسى.

وكما هو موضح بالشكل (٤-٩)، فإن منهج التطوير وتنفيذ نظام للمعلومات المحددة على أساس النشاط يتكون من ست مراحل، تحتوى على أربع وعشرين خطوةً.

التمهيد للمشروع

- الاتفاق على أهداف المشروع
- تحديد الهيكل التنظيمى لإدارة المشروع
- وضع حقيبة المشروع
- وضع الخطط التفصيلية للمشروع

تحديد مكونات البيانات

- تحديد أوجه التكلفة
- الاتفاق على قاموس الأنشطة
- تحديد مسببات التكلفة ومراحل الأعمال
- تحديد مقاييس الأنشطة

تجميع البيانات

- تحديد المواصفات التفصيلية
- تحديد مصادر البيانات
- تحديد وسائل جمع البيانات
- البدء فى تجميع البيانات

تطوير نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط

- تحديد متطلبات إعداد التقارير
- اختيار وتركيب برامج الحاسب الآلى
- تطوير البيانات الدائمة والأجهزة البينية
- تحميل البيانات واختبار قدرات إعداد التقارير

تنسيق المعلومات المحددة على أساس النشاط

- تخصيص التكاليف للأنشطة
- ربط الأنشطة بأوجه التكلفة
- حساب مساهمات أوجه التكلفة
- تقدير القيمة المضافة

استخدام المعلومات

- إنتاج وتقديم المعلومات
- إقامة الدليل على المنافع الفورية
- تشجيع الإجراء المناسب باستخدام المعلومات
- تأمين وكفالة النجاح المستمر

شكل رقم (٤-٩): الخطوات الأربع والعشرون لتنفيذ نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط

أهم المصطلحات:

Accounting Application	تطبيقات محاسبية (على الحاسب)
Accruals	متأخرات (المستحقات)
Actual Data	بيانات فعلية
Ad Hoc Activities	أنشطة ذات أغراض خاصة
Administration Systems	نظم تنفيذية
Advisory-related Activities	الأنشطة الاستشارية
Annuity	معاش التقاعد
Bespoke Programs	برامج حسب الطلب
Business Center	مركز أعمال
Business unit	مركز أعمال
Business Vision	رؤية الشركة
Commercial Organizations	المنظمات التجارية
Computer Terminal	طرفية الحاسب الآلى
Consistent Database	قاعدة بيانات متماسكة
Controllable Profits	الأرباح الخاضعة للرقابة
Controls	أساليب الرقابة
Conversion Routine	روتين (نظام) تغيير أو تحويل
Corporation	شركة مساهمة
Cost Control	الرقابة على التكاليف
Data Warehouse	مستودع (مخزن) البيانات
Dedicated Resources	موارد مخصصة
Deliverables	مساهمات - نتائج
Detailed Data Specification	المواصفات التفصيلية للبيانات
Discretionary Activities	الأنشطة الاختيارية غير الإلزامية
Downloading	نقل إلى الحاسب الآلى (إلى أسفل)

تفويض السلطة ـ التمكين	Empowerment
التغذية المرتدة (العكسية)	Feedback
بيانات مالية	Financial Data
صرف العملات الأجنبية	Foreign Exchange
الأرباح المحددة على أساس نظرية التكاليف الإجمالية	Fully Absorbed Profits
مكونات الحاسب الآلى ووحداته	Hardware
بيانات تاريخية	Historical Data
التكاليف المضافة	Incremental Costs
دوائر اتصال بينية (داخلية) ـ الاتصالات البينية	Interfaces
نتائج أولية	Interim Deliverables
مركز استثمار	Investment Center
وصف وظيفى	Job Description
إقراض	Lending
تأمين على الحياة	Life Assurance
تسوية القروض	Loan Arrangement
حاسب رئيسى، إطار رئيسى	Mainframe
الأرباح الحدية	Manframe
تأمين بحرى	Marine Insurance
وحدات مستقلة متكاملة	Modules
تأمين على السيارات	Motor Insurance
التحليل مرة واحدة	One-off Analysis
نظام المعالجة التحليلية المباشرة	On-Line Analytical Processing (OLAP)
وسيط (فى برامج الحاسب الآلى)	Parameter
إدارة الوضع فى السوق	Position Management
إيراد أقساط التأمين	Premium Income
مخططات التشغيل	Process Maps

Project Context	موقع المشروع داخل المنظمة ـ صياغة المشروع
Project Context	صياغة المشروع
Project Director	مدير عام المشروع
Project Manager	مدير المشروع
Project Sponsor	راعى المشروع
Projected Data	بيانات مخططة
Read/Write Channel	قناة القراءة والكتابة
Regulatory Bodies	الهيئات المسئولة عن وضع القواعد التنظيمية
Revenue Center	مركز الإيراد
Rolling Year	السنة المستمرة
Sales (Income) Centers	مراكز البيع (الإيراد ـ الدخل)
Samples	عينات
Sampling Techniques	أساليب المعاينة
Source Data	بيانات المصدر
Spreadsheet	جدول إلكترونى ـ لوحة جدولية
Standing Order	أمر (دفع) مستديم
Static Data	بيانات دائمة
Statistical Data	بيانات إحصائية
Statutory Reserve	احتياطى قانونى
Steering Committee	لجنة الإدارة
Strategic Business unit	مركز أعمال إستراتيجية
Systems Modules	الوحدات المتكاملة بالنظم
Target Market	السوق (الجمهور) المستهدف
Test Data	بيانات اختبارية
Test Reports	تقارير اختبارية
Transaction Processing Systems	نظم معالجة المعاملات

خدمات التحويل	Transmission Services
نقل من الحاسب الآلى (إلى أعلى)	Uploading
نظام المعلومات التنفيذى سهل الاستخدام	User Friendly Executive Information System (EIS)
أتعاب متنازل عنها اختيارياً	Waived Fees

الفصل الخامس

الاتفاق على الأنشطة

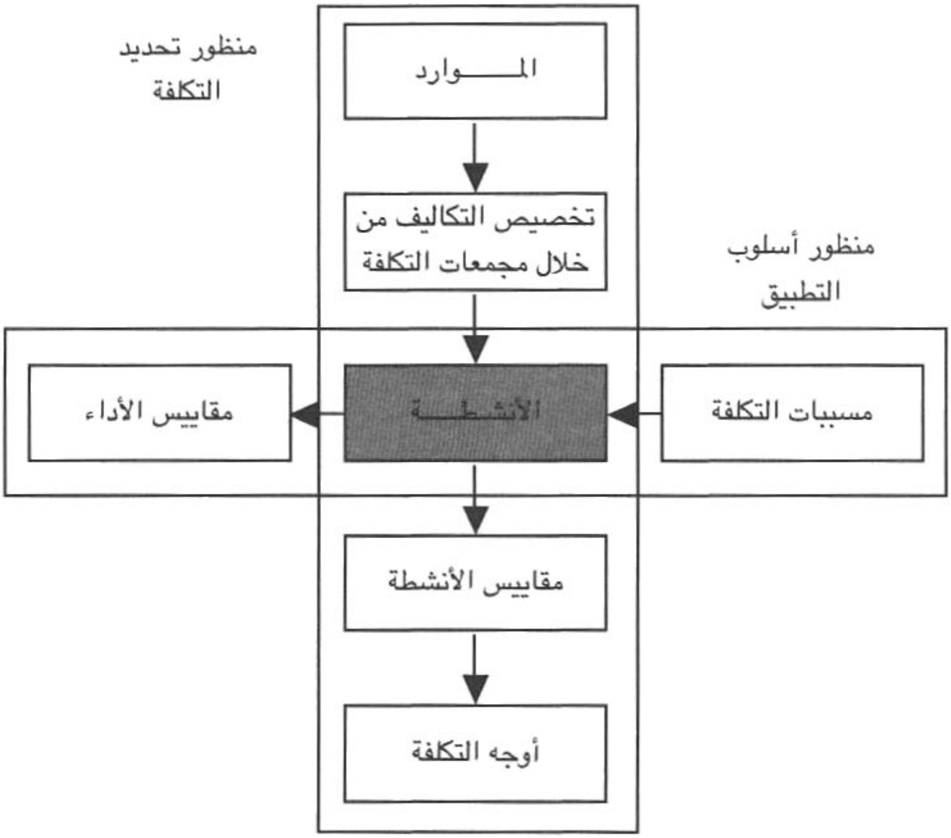
مقـدمة:

كما رأينا فى الفصل الرابع، سوف تختلف الوحدات التى تعد عنها التقارير فى نظام المعلومات المحددة على أساس الأنشطة باختلاف استخدامات النظام، ولكنها تتطلب الاتفاق على التعاريف العامة للمنتجات، والأنشطة، ومقاييس النشاط، ومسببات التكلفة التى سوف تستخدم فى التحليل. وتجدر الإشارة إلى مراعاة أن تكون تلك التعاريف المهمة جداً مصاغة وموثقة بدقة وعناية، من أجل تجنب أى لبس أو غموض بالنسبة لها، الأمر الذى يترتب عليه سهولة فهم نتائج التحليل بالنسبة لأى فرد. لا شك أن وجود قاموس للأنشطة يتسم بالوضوح والشمول يعتبر أمراً ضرورياً بالنسبة لنجاح أى تحليل يتم على أساس الأنشطة. وكما هو موضح فى الشكل رقم (٥-١)، فإن النشاط هو المكون المركزى (الرئيسى) فى النموذج، وأن التعاريف والمصطلحات المستخدمة يجب أن تكون مفهومة على مستوى المنظمة ككل.

قاموس النشاط هو قائمة بالأنشطة المستخدمة فى المنظمة، تتضمن اسم النشاط، وتعريف النشاط، ومخرجات النشاط، وأى تصنيف ملائم للنشاط. وتأسيساً على استخدام التحليل، فقد يتضمن القاموس مسبب التكلفة المرتبط بكل نشاط و/أو مقياس النشاط. ويتناول الفصل السادس هذه البنود بالمناقشة التفصيلية.

هذا، ويمكن النظر إلى المؤسسات المالية باعتبارها تجميعاً للأنشطة التى يتم تنفيذها لدعم عملية خلق وتسليم منتجاتها وخدماتها إلى العملاء. وتتحقق الميزة التنافسية عن طريق أداء تلك الأنشطة بتكلفة أقل من المنافسين أو عن طريق توفير منتجات أو تقديم خدمات متميزة يكون المستهلك مستعداً لأن يدفع مقابلها أسعاراً أعلى.

وغنى عن البيان أن الأنشطة لا تؤدى إلا لتحقيق أهداف معينة، حيث ينتج عنها مخرجات معينة. فإذا أمكن تقييم تلك المخرجات على أساس المنفعة التى تقدمها؛ فإنه يمكن اشتقاق العلاقة بين التكلفة والمنفعة ومن ثم تستخدم فى تقييم النشاط. وغالباً ما تباشَر الأنشطة بواسطة قسم معين بالمنظمة نيابة عن قسم آخر؛ لهذا فقد يحصل أحد أقسام المنظمة على منافع معينة عن طريق تحمل قسم آخر لتكاليف تلك المنافع. لا شك أن هذا الأمر يخلق نوعاً من التعارض فى المصالح بين الأقسام داخل المنظمة عند محاولة تقييم الأنشطة فى قسم ما من أقسام الشركة. وتعتبر التكاليف المحددة على أساس النشاط هى أفضل وسيلة يمكن تطبيقها على مستوى المنظمة، أو على الأقل داخل قطاع مستقل لا يعتمد بشكل كبير على الخدمات المقدمة من أقسام أخرى بالمنظمة.



شكل رقم (٥-١): الأنشطة باعتبارها المكونات الأساسية فى نموذج المعلومات على أساس النشاط

وضع قاموس الأنشطة:

من الأهمية بمكان أن يتم تحديد وتعريف الأنشطة العامة أو المشتركة والاتفاق عليها قبل القيام بتنفيذ أى تحليل، وإلا فسوف تستخدم تعاريف مختلفة داخل الأقسام، الأمر الذى يجعل المقارنات بينها فى غاية الصعوبة. لا شك أن تعريف الأنشطة سوف يختلف فى ضوء كيفية استخدام المعلومات، ومع ذلك ففى كل الأحوال يجب أن يتم تعريف الأنشطة إلى مستوى عميق من التحليل (قدر كبير من التفصيل) بما يسمح بربط العمليات داخل القسم بمستوى اتخاذ القرارات موضع تركيز عملية التحليل.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة تنفيذ عملية التحديد والتعريف على مستويين. يختص المستوى الأول بالأنشطة الرئيسية التى تؤدى داخل القسم (فى العادة لا يزيد عدد هذه الأنشطة على اثنى عشر نشاطًا فى كل قسم)، أما المستوى الثانى فيختص بالأنشطة التفصيلية التى تتكون منها الأنشطة الرئيسية، والتى تتعلق بمختلف المنتجات، وتتطلب مقاييس مختلفة للأنشطة، أو تتأثر بمسببات مختلفة للتكلفة. وتأسيسًا على طريقة استخدام المعلومات، يتطلب الأمر تحديد وتعريف نشاطين فقط داخل أقسام التشغيل لأغراض الإدارة الإستراتيجية للتكلفة، ولكن قد يتطلب الأمر تحديد وتعريف عشرة أنشطة رئيسية تقريبًا، والعديد من الأنشطة الفرعية التى تندرج تحت كل نشاط رئيسى، وذلك من أجل تحديد تكلفة المنتج أو تحسين الكفاية. ويوضح الجدول رقم (٥-١) بعض عينات الأنشطة التى تم تحديدها على أدنى مستوى من التحليل ومن ثم أكبر قدر من التفصيل، ويحدد الجدول أيضًا المستويات الملائمة لمختلف الاستخدامات.

بالنسبة للإدارة الإستراتيجية للتكلفة، فمن المرجح أن تكون الأنشطة المحددة فى مستوى مرتفع وبالتالى تفاصيل أقل، وقد ترتبط بالتشغيل على مستوى القسم ككل مثل التصريح بالائتمان، إدارة القروض، إلى آخره. وعمومًا فإن الأنشطة المحددة لأغراض الإدارة الإستراتيجية للتكلفة فى المؤسسات المالية هى:

- إدارة الاستثمار.
- الإقراض.
- قبول الودائع.
- التمويل التجارى.
- الصرف الأجنبى (الكمبيو).
- تحويل المدفوعات.
- المعاملات مع البنك المراسل.
- المعاملات مع الشركات.
- المعاملات مع تجار التجزئة.
- خدمات البطاقات (بطاقات الائتمان).
- أعمال مصرفية خاصة.

- إدارة الأصول.
- تمويل الشركات المساهمة.
- أعمال تصفية الأسهم ـ أعمال السمسرة فى الأسهم.
- خدمات التسجيل.
- رأس مال إنمائى.
- أسواق رأس المال.
- إدارة الخزينة.
- البيع والتسويق.
- الالتزام بالنظم والقوانين.
- تقنية المعلومات.
- إدارة الأفراد.
- الرقابة المالية.
- خدمات مكاتب.
- التخطيط.

أما بالنسبة لأغراض تحديد تكلفة المنتجات وربحية العملاء فإن الأنشطة التى يتم تحديدها وتعريفها، هى تلك الأنشطة التى عادة ما تنسب إليها التكاليف أو أحجام النشاط، ومن ثم يمكن أن تنسب إليها مختلف مقاييس النشاط. ومادام أنه قد تم الاتفاق على المنتجات والخدمات عند مستوى تحليل منخفض، فيتم تعريف الأنشطة وتحديدها بشكل أكثر تفصيلاً. فعلى سبيل المثال، نشاط الإقراض فى البنوك، قد يتطلب كل نوع من القروض كمنتج عمليات تشغيل متنوعة يختلف تكرار حدوثها، ومن تلك العمليات إعداد وتجهيز القرض، والتصريح بالائتمان (داخل حدود الصلاحية بالفرع)، والتصريح بالائتمان (داخل حدود الصلاحية بالمنطقة)، وسداد القرض، وتجديد (مد أجل) القرض، واستحقاق القرض، إلى آخره؛ لهذا يجب أن تسمح الأنشطة المحددة بحساب التكاليف الخاصة بكل عملية من عمليات التشغيل، وكذا تسمح بتحليل تكاليف مختلف المنتجات.

ويعرض الجدول رقم (٥-٢) قائمة بالأنشطة التى غالبًا ما يتم تحديدها داخل المؤسسات المالية لأغراض تحديد تكلفة المنتجات وتحليل ربحية العملاء.

جدول رقم (٥-١)؛ عينة من الأنشطة واستخداماتها

النشاط	الإدارة الإستراتيجية للتكلفة	تحديد تكلفة المنتج	ربحية العملاء	الإدارة على أساس الأنشطة
الاستعلام عن قرض العميل	الإقــراض الأمــن	تقديم طلب القرض	الاستعلام	استكمال الطلب
استكمال نموذج القرض			طلب القرض	
إدخال نموذج القرض فى النظام (الحاسب)				*
فحص مركز (ملاءة) العميل			الحصول على التصريح من صاحب الصلاحية	التصريح بالتسهيل الائتمانى
التصريح بالتسهيل (مدير الحسابات)		*		
التصريح بالتسهيل (مدير الفرع)		*		
التصريح بالتسهيل (المديـر الإقليمي)		*		
التصريح بالتسهيل (المدير العام)		*		
التصريح بالتسهيل (لجنة الائتمان)		*		
إبلاغ العميل بقبول طلب القرض		الإبلاغ	قبول التسهيل الائتمانى (القرض)	فتح حساب القرض
فحص الضمانات المقدمة		فتح حساب القرض		
فتح حســاب القـرض				
إعداد أمر السداد المستديم				
الحساب الجارى الدائن		السحب		
متابعة دفعات التحصيل		*		*
إقفال حساب القرض فى تاريخ الاستحقاق		*		*
الإشراف على موظفى إدارة التسليف		*	*	*
صيانة نظام الاتصال المباشر		*	*	*
إعداد التقارير الإدارية		*	*	*
التدريب على خدمة القروض		*	*	*
الاحتفاظ بالمعلومات عن العملاء		*	*	*
المفتاح: * أنشطة منفصلة (مستقلة)				

- التأمين على الحياة.
- التأمين على الممتلكات وضد الحوادث.
- التأمين الصحى.
- إعادة التأمين.

جدول رقم (٥-٢): الأنشطة النمطية التى تشتمل عليها عملية تحديد تكلفة المنتجات وتحليل ربحية العملاء

إدارة الأفـراد	الإدارة
التوظيف	علاقات المستثمرين
التدريب	عضوية لجان خارجية
العلاقات الصناعية	التخطيط الإستراتيجى
أساليب التقييم / الإرشاد	التخطيط للطوارئ
الرواتب والأجور	التسويق
إدارة معاشات التقاعد	العلاقات العامة
علاقات العاملين	تطوير المنتجات
التمويل	إدارة العلاقات
الدائنون	الشئون القانونية
تسويات البنوك	الأمن
المحاسبة المالية	التنظيم وأساليب العمل
التقارير الإلزامية والنظامية	**النظم**
عمليات التجميع (التوحيد)	تخطيط النظم
إدارة الضرائب	إدارة النظم
إدارة الممتلكات	التخطيط للطوارئ
إعداد التقارير الإدارية	تخطيط الطاقة
إعداد الموازنات والتنبؤ	عمليات الحاسب
التقييم الرأسمالى	صيانة النظم
المراجعة الداخلية	تطوير النظم
إدارة الائتمان	إدارة الاتصالات
إدارة النقدية	إدارة التخزين
إدارة الأصول والخصوم	دعم أجهزة الحاسب الشخصى
قسم العملات الأجنبية	دعم الشبكات
الشيكات السياحية المشتراة	
الشيكات السياحية المباعة	

تابع جدول رقم (٥-٢)

التحويل البرقى
التحويلات النقدية الداخلية
التحويل البريدى
قيود يومية (تحويل حسابى من عملة لأخرى)
قيود يومية (تحويل حسابى بنفس العملة)
إصدار أوامر دفع أو شيكات مصرفية بالعملة المحلية/الدولار
التجهيز للصفقات المؤجلة
التجهيز للصفقات الحالية (الحاضرة)

إدارة (قسم) المدفوعات

السداد بأوامر دفع أو شيكات مصرفية
السداد عن طريق السويفت
استلام التسديدات عن طريق السويفت
التحويلات الداخلية للأموال
استلام دفعات السداد الأكبر من عشرة آلاف دولار
سداد الضمانات وغيرها بأوامر دفع/ بشيكات مصرفية
التحويل البرقى
التحويل بالبريد
إصدار الحوالات
التسديدات بواسطة الباكس BACS

خدمات الشباك

إصدار دفاتر الشيكات الشخصية
إصدار بطاقات صرف الشيكات
مقابلة العملاء
إيداع النقد المحلى - شخصى
الصراف الآلى - شخصى
مسحوبات النقد المحلى - شخصى

قسم الاعتمادات المستندية

تحصيلات بدون تحفظات للاعتمادات المستندية الواردة
سداد التحصيلات إلى أصحابها
خصم الكمبيالات
سلف بالعملة المحلية مقابل كمبيالة أو شيك
سلف مستردة بالعملة المحلية
تداول العملات الأجنبية
السداد المترتب على عمليات التداول
قرض بالعملة الأجنبية مقابل كمبيالة
التحصيلات بدون تحفظات للاعتمادات المستندية الصادرة
سداد التحصيلات إلى البنوك التى قدمت المستندات
تعزيز خطاب الاعتماد
الإخطار بخطاب الاعتماد بدون تعزيز
تعديل خطاب الاعتماد
صرف/ فحص المستندات المقدمة بموجب خطاب الاعتماد
سداد الكمبيالات المسحوبة على البنك المصدر لخطاب الاعتماد فى مواعيد استحقاقها
كمبيالات الائتمان المخصومة (سلف تحت القبول)
تسوية بدون تحفظات
فتح / إصدار خطاب الاعتماد
تعديل خطاب الاعتماد
إصدار الحوالات
فحص المستندات المقدمة بموجب خطاب الاعتماد
إرسال المستندات المقدمة بموجب خطاب الاعتماد

تابع جدول رقم (٥-٢)

إيداع النقد الأجنبى - شخصى	قبول الحوالات أو الكمبيالات الخاصة بخطاب الاعتماد
مسحوبات النقد الأجنبى - شخصى	سداد المستندات المقدمة بموجب خطاب الاعتماد
إيداع النقد المحلى - تجارى	**إدارة خدمات القروض**
مسحوبات النقد المحلى - تجارى	فتح الحساب
إيداع النقد الأجنبى - تجارى	التجهيز للتحميل المباشر
مسحوبات النقد الأجنبى - تجارى	إدخال طلب الحصول على القرض
	الحصول على التصريح بالائتمان
	الحصول على الضمان وفحصه
	مراجعة التسهيل
	متابعة التسديدات
	تحميل الحساب برسوم القرض
	إقفال الحساب
	إصدار دفاتر شيكات خاصة بالشركات
	إيداع البنود للحفظ
	سحب البنود من الحفظ
	السحب المؤقت للبنود من الحفظ
	توفير قوائم بالأوراق المالية المحفوظة
	توفير قوائم بقيم المحفوظات
	تسجيل الوفاة / الوصايا، إلى أخره
	شهادات مراجعى (مدققى) الحسابات
	الإيجار السنوى

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن أن تستخدم تلك الأنشطة بالنسبة لكل منتج من المنتجات، نوع من أنواع الأعمال، عميل من العملاء أو مجموعة من مجموعات العملاء. وقد تكون تلك الأنشطة خاصة بمنتج معين أو عميل معين، في حين أنها قد تكون على نحو آخر قابلة للتطبيق بنفس الدرجة على مجموعة من المنتجات، على الرغم من أن تكرار حدوثها قد يختلف من منتج لآخر أو من عميل لآخر. فمثلاً، بالنسبة لخطابات الاعتماد، قد يختلف باختلاف العميل عدد التعديلات أو الملاحق، أيضًا قد تختلف درجة التعقيد في التعديل، الأمر الذي يؤدي إلى اختلاف الوقت اللازم لإجراء التعديل وتكلفته، أيضًا قد يختلف عدد دفعات السداد، ولكن من المرجح ألا تختلف إجراءات عملية السداد.

ومن الجدير بالذكر أنه من الضروري أن تكون التعاريف الخاصة بتحسين الكفاية على مستوى يمكن من تحديد أساليب التحسين. ومن المرجح أن يتطلب ذلك مستوى يتضمن تفاصيل أكثر من تلك المطلوبة لأي استخدام آخر في نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط. ويمكن أن يقارن ذلك النوع من التحليل مع أنشطة قياس العمل الذي تم إنجازه في الكثير من المؤسسات المالية في حقبة السبعينيات، على الرغم من توجه نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط بأن يتضمن تفاصيل أقل (المستوى الأعلى مباشرة من التفصيل)، ومن ثم يكون أقل صعوبة أو مشقة في التنفيذ.

ويوضح الجدول رقم (٥-٣) قائمة بالأنشطة النمطية المحددة في المؤسسات المالية لأغراض إدارة تكاليف التشغيل. وقد تم تبويب تلك الأنشطة في مجموعات، الأمر الذي يجعل عملية التحليل أكثر سهولة ويسراً، وإن كان هذا التبويب لا يعكس موقع حدوثها داخل المنظمة.

من المرجح أن يكون هذا المستوى من التحليل مطلوبًا لأغراض إدارة أي نوع من تكاليف التشغيل، سواء استخدمت المعلومات بغرض الإدارة على أساس النشاط، أو إعداد الموازنات التخطيطية على أساس النشاط، أو إدارة الأداء، أو مبادرات خفض التكلفة، على الرغم من أنه قد يختلف التركيز على أنواع معينة من الأنشطة.

وتجدر الإشارة إلى أنه حينما يستخدم نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط من أجل تنفيذ مبادرات خفض التكلفة؛ فإن التحليل يتجه إلى أن يوفر تفاصيل خاصة بالأنشطة العامة أو المشتركة مثل التدريب، السكرتارية، إعداد التقارير الإدارية ... إلى آخره، ولا يركز على الأنشطة الخاصة بالتشغيل.

جدول رقم (٥-٣): الأنشطة النمطية لأغراض إدارة تكاليف التشغيل

الإدارة العامة	**المطالبات**
علاقات المستثمرين	الاستعلام عن المطالبات
عضوية اللجنة الخارجية ذات العلاقة بالصناعة	تسجيل المطالبات
عضوية الهيئات المهنية والفنية	الاحتياط للمطالبات
اللجان الداخلية	دراسة المطالبات والتحرى عنها
إدارة المشروعات	إدارة قضايا المطالبات
التخطيط	تسوية المطالبات
التخطيط الإستراتيجى	استرداد (تحصيل) المطالبات
التخطيط التكتيكى/ إعداد الموازنات/ التنبؤ	المنازعات
التخطيط التشغيلى	**المحاسبة عن الأقساط**
التخطيط للطوارئ / لمواجهة الكوارث	إعداد وإرسال الفواتير
المبيعات / التسويق	التحصيل
بحوث السوق	الرقابة على الائتمان
إستراتيجية السوق	مكافأة الوكيل (عمولة)
العلاقات العامة	**إدارة الخزينة**
تطوير المنتجات	إدارة النقدية
تحليل المنافسين	الدائنون
الإعلان/ الترويج	المدينون
إدارة شبكة التوزيع (نشاط التأمين)	إدارة العملات الأجنبية
توزيع المنتجات	إدارة الأصول والخصوم
دعم المبيعات	**الصفقات ـ التعامل**
المبيعات المباشرة (نشاط التأمين)	صفقات سوق المال
إدارة علاقات العملاء	صفقات العملات الأجنبية
إصدار وثائق التأمين (الاكتتاب)	معاملات اختيارية وبأسعار مستقبلية
تقييم المخاطر وتحديد الأسعار	المعاملات فى رأس المال
إصدار وثيقة التأمين	المتاجرة فى السندات/ الأسهم

تابع جدول رقم (٥-٣)

تجديد وثيقة التأمين	المتاجرة فى السلع
إدارة وثائق التامين	إدارة وضع المنظمة
إعادة التأمين	**إدارة الاستثمار**
الدراسات الإكتوارية	البحث والتحليل
الترتيب (التصنيف)	إدارة العقارات
تقييم الاعتماد المالى (حساب الاحتياطى)	إدارة الأصول الثابتة
حساب قيمة العلاوات	إدارة محافظ الاستثمار
حساب قيمة الاسترداد/ تاريخ الاستحقاق	**المعلومات الإدارية**
الإقراض	التخطيط التكتيكى/إعداد الموازنات/التنبؤ
تقديم طلبات القروض	إعداد التقارير الإدارية العادية
دراسة الائتمان	إعداد التقارير الإدارية الخاصة
فتح حسابات القروض	**إدارة الأفــراد**
إدارة القروض	التوظيف
إقفال حسابات القروض	التدريب ـ عام
إدارة الائتمان	التدريب ـ فنى
استلام الودائع	العلاقات الصناعية
استلام الودائع	تطوير المسار الوظيفى / التقييم / الإرشاد
إدارة الودائع	الرواتب والمزايا
السحب	مساعدة العامل على إيجاد وظيفة بعد ترك الشركة
التمويل التجارى	**تقنية المعلومات**
خطابات الاعتماد	تخطيط النظم
عمليات التحصيل	تخطيط الطاقة
الضمانات	عمليات الحاسب الآلى
التوقيع بالقبول	صيانة النظم
تمويل الشركات المساهمة	تطوير النظم
الدمج والاقتناء	البحوث والتطوير
عمليات شراء حصص الشركاء	إدارة الاتصالات
عمليات إعادة هيكلة الشركات المساهمة	إدارة عملية تخزين المعلومات

تابع جدول رقم (٥-٣)

التحويلات	الالتزام بالنظم والقوانين
وارد الخزينة (المقبوضات)	المراجعة (التدقيق)
صادر الخزينة (المدفوعات)	الإدارة الضريبية
الاستعلامات	**خدمات مكتبية**
خدمات البطاقات	السكرتارية
إصدار البطاقات	إدارة مهمات المكاتب
المعاملات التجارية	إعداد الملفات
معالجة المعاملات	التنظيم وأساليب العمل
المحاسبة المالية	الخدمات القانونية
إعداد التقارير النظامية والإلزامية	إدارة الشئون البيئية
تجميع الحسابات	التموين والتغذية
إعداد كشوف مطابقة البنوك	النقل
	الأمن
	الاتصالات الداخلية
	التأمين

وتجدر الإشارة إلى أنه بعد أن يتم الاتفاق على التعاريف العامة، فمن الضرورى أن يتم تحديد أى من الأنشطة الرئيسية والتفصيلية يتم الاضطلاع بها فى كل قسم والاتفاق عليها، وما هى وحدة القياس لكل نشاط. ويلاحظ أن هناك بعض الأنشطة التى تخص قسم معين بذاته (فمثلاً، مراجعة طلب القرض، إتمام عملية فحص الائتمان، الموافقة على حد الاقتراض، التصريح بالسداد، إعداد أمر الدفع المستديم ... إلى آخره). أما البعض الآخر والتى تمثل أنشطة مشتركة أو عامة سواء كانت تلك الأنشطة رئيسية أو تفصيلية، فقد تحدث فى عدد من الأقسام (مثل التخطيط الإستراتيجى، إعداد التقارير الإدارية، التوظيف، التدريب، تقييم الموظفين وإرشادهمَ، أعمال السكرتارية، الاتصال بالعملاء ... إلى آخره).

تحليـــل الأنشـــطة:

عند استخدام المعلومات المحددة على أساس النشاط كجزء من نظام الإدارة على أساس النشاط، أو لدعم الإدارة على أساس القيمة، فيمكن أن يكون من المفيد تحليل الأنشطة إلى المجموعات الموضحة بالجدول رقم (٥-٤). لا شك أن ذلك سوف يوفر تحليلاً إضافياً لدعم عملية تحديد أولويات استخدام الموارد والاستفادة منها.

ومن الجدير بالذكر أنه يجب أن يكون من السهل تبويب جميع الأنشطة الرئيسية المحددة بواسطة أى قسم، إلى أنشطة أساسية أو اختيارية، على أن يتم داخل هذه الحدود تبويبها إلى أنشطة مساندة أو أنشطة تشغيلية. ويوضح الجدول رقم (٥-٤) كيف تم تنفيذ ذلك التحليل.

ومن الجدير بالذكر أنه من الضرورى أن يتم أداء الأنشطة الأساسية على مستوى ما، يجب أن تحدده، الإدارة ومن ثم تقرر المستوى الضرورى من الجهد المبذول والنفقة المصاحبة للتنفيذ.

جدول رقم (٥-٤): تبويب الأنشطة

الأنشطة	أنشطة مساندة	أنشطة تشغيلية
أنشطة أساسية	إعداد التقارير الإلزامية	خدمات الإقراض
	الرواتب / المزايا	التأمين على الحياة
	السلامة والصحة المهنية	تجارة العملة الأجنبية
	علاقات المستثمرين	إعادة التأمين
	الالتزام بالنظم والقوانين	إدارة الاستثمار
أنشطة اختيارية	التخطيط الإستراتيجى	تطوير النظم
	بحوث السوق	التسويق للعملاء
	العلاقات العامة	المبيعات
	المحاسبة الإدارية	تطوير منتجات جديدة
	إدارة الخزينة	تحديد تكلفة المنتجات

من ناحية أخرى يمكن أن تحذف الأنشطة الاختيارية دون أن يؤثر ذلك على البنية الأساسية للمنظمة. ويوضح الجدول رقم (٥-٤) أمثلة لبعض أنواع الأنشطة التى يمكن أن تساعد فى خفض التكاليف، كما يلقى الجدول الضوء على تصنيفات الأنشطة ـ التى قد تستخدم ـ إلى أساسية، اختيارية، مساعدة (إضافية)، وتشغيلية. ومن الأهمية بمكان التركيز على أن هذا التبويب يخضع للحكم الشخصى، ويستخدم فقط كوسيلة مساعدة عند البحث عن فرص لخفض التكلفة أو لتحسين الكفاءة. لا شك أن تصنيف الأنشطة يعتبر فناً ـ وليس علماً ـ ومن ثم فقد يختلف باختلاف الشركات. فعلى سبيل المثال، قد ينظر إلى نشاط إدارة علاقات العملاء فى إحدى المنظمات باعتباره نشاطاً أساسياً تماماً، فى حين قد يعتبر نشاطاً اختيارياً فى منظمة أخرى.

تحديد الأنشطة الأساسية:

النشاط الأساسى هو ذلك النشاط الذى يجب أن يؤدى إما لأنه يمثل متطلباً قانونياً (مثل حفظ الحسابات الإلزامية) أو لأن عدم تنفيذه سوف يؤدى إلى توقف الأعمال (مثلاً، معالجة الحسابات الجارية فى مصرف تجارى صغير). بصفة عامة يتضمن ذلك جميع العمليات التى ترتبط بشكل مباشر بتوفير المنتجات وتقديم الخدمات، بالإضافة إلى تلك الأنشطة الضرورية للمحافظة على البنية الأساسية للشركة.

لا شك أنه من السهولة بمكان تبويب جميع الأنشطة كأنشطة أساسية، ولكن الهدف من ذلك هو تحديد تلك الأنشطة غير الضرورية، والتى تعتبر اختيارية، والتى يجب تبرير تنفيذها على أساس القيمة التى تضيفها للمنظمة. وتجدر الإشارة إلى أنه عند إجراء أى خفض للتكلفة أو تحسين للإنتاجية، فمن الضرورى خضوع الأنشطة الأساسية للمراجعة والفحص، ولكن التركيز فى هذه الحالة سيكون على طرق تنفيذ العمليات بكفاءة أكبر من خلال شكل ما من إعادة هندسة العمليات.

تحديد الأنشطة الاختيارية:

الأنشطة الاختيارية هى تلك الأنشطة التى لا تعتبر أساسية، والتى قد لا تتغير بتغير مستوى الأعمال المنفذ. ومن المرجح أن تتضمن الأنشطة الرئيسية المحددة فى أى قسم، على الأقل نشاطاً أو نشاطين من الأنشطة الاختيارية، أما فى الوظائف الإدارية فقد يكون

من الممكن تحديد نشاط أو نشاطين فقط كأنشطة أساسية، أما باقى الأنشطة فتعتبر اختيارية.

ولتحديد ما إذا كان النشاط اختيارياً أم لا، فهناك طريقة واحدة تتأسس على تقييم مدى استمرارية توريد المنتج أو تقديم الخدمة خلال السنوات القادمة إذا ما تم استبعاد أو حذف ذلك النشاط. وتتضمن الأنشطة التى قد تقع فى هذه المجموعة، أنشطة التخطيط الإستراتيجى، والمحاسبة الإدارية، والتدريب، وتطوير نظم جديدة، وتطوير منتجات جديدة، وتجديد المواقع، وغير ذلك.

اختيار الأنشطة المساندة:

الأنشطة المساندة هى تلك الأنشطة التى لا ترتبط بالمنتج ويتم تنفيذها لكى تستمر المنظمة فى مزاولة أعمالها (مثل إعداد التقارير النظامية). وقد تكون تلك الأنشطة أساسية بطبيعتها، ولكنها يمكن أن تتضمن بعض الأنشطة الاختيارية مثل الإعلان عن الشركة. هذه الأنشطة لا ترتبط بمنتج معين أو مجموعة منتجات ولكن تنفذها المنظمة من أجل المحافظة على صورتها فى السوق. ومن الجدير بالذكر أنه عند البحث عن فرص لتحسين الكفاءة والفعالية؛ يجب أن تخضع الأنشطة المساندة الاختيارية إلى مناقشة انتقادية لتحديد ما إذا كان من الممكن تبريرها على أساس التكلفة والعائد.

بيان الأنشطة التشغيلية:

كما يتضح من الجدول رقم (٥-٤)، يمكن أن تصنف الأنشطة التشغيلية إلى أنشطة أساسية وأنشطة اختيارية. وإلى حد ما، سيوضح العمود الذى يدرج تحته النشاط الآثار الناتجة عن التحليل. وعندما يستخدم نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط كأساس لخفض التكلفة وتحسين الإنتاجية؛ فإن كيفية تصنيف الأنشطة سوف ييسر البحث عن سبل الوصول إلى تلك التحسينات (انظر الفصل الحادى عشر).

مشكلات التطبيق العملى:

لا شك أن تحديد الأنشطة والاتفاق على أى منها يجب أن ينفذ فى أى موقع بالشركة، لكن ذلك يعترضه الكثير من المشكلات المرتبطة بالتطبيق العملى. هذا، ويمكن مواجهة

العديد من تلك المشكلات الشائعة من خلال العناية بتصميم وتشغيل نظام لتحديد التكلفة على أساس النشاط، ويتضمن ذلك:

- وضوح تعريف النشاط.
- مستوى التفصيل.
- الاحتفاظ بالبيانات.

وضوح تعريف النشاط:

لا شك أنه من الأهمية بمكان أن يكون تعريف النشاط واضحًا لا يتصف بالغموض، فمديرو الأقسام فى حاجة لأن يكونوا قادرين على إدراك معانى التعاريف واستخدامها فى الوحدات التنظيمية التى يديرونها، ويشعرون بالراحة بأن جميع الأنشطة التى تؤدى داخل تلك الأقسام قد شملتها تلك التعاريف؛ لهذا يجب أن تتصف التعاريف بالعمومية بقدر الإمكان حتى يمكن استخدامها فى جميع أقسام المنظمة إذا استلزم الأمر، ولكن يجب أن تكون أيضًا محددة بقدر كافٍ بما يضمن أن المديرين يستطيعون تمييز النشاط داخل العمليات الخاصة بهم.

قد يكون نشاط إدارة العقارات أحد الأنشطة التى يجب أن يحدد تعريفها بعناية. فقد ترتبط عملية إدارة العقارات بنشاطين مختلفين تماماً - إدارة محفظة العقارات لأغراض الاستثمار، متضمنة شراء واستئجار وتطوير وبيع العقارات، وصيانة العقارات التى تتضمنها المحفظة، اختيار المستأجر وتحصيل الإيجار؛ أو إدارة العقارات التى تشغلها الشركة، متضمنة اقتناء التجهيزات الملائمة أو التخلص منها، وإدارة البنية الأساسية الضرورية لإعادة توزيع الأقسام والقطاعات داخل الموقع وذلك لتعظيم المنفعة من المساحة داخل المنظمة. لا شك أن التعريف الأول يشير إلى نشاط يجب أن يؤخذ فى الاعتبار عند المراجعة الإستراتيجية للتكلفة كمنتج يجب أن يقدم فى إدارة محفظة الاستثمار، وهو ما قد يتطلب بيانات عن تكلفة المنتج. أما النشاط الثانى فقد يحدد كنشاط مساند كجزء من البنية الأساسية للمنظمة. وتجدر الإشارة إلى أنه إذا استخدمت المعلومات كجزء من فحص ومراجعة درجة الكفاءة، حينئذ تعتبر عمليات الاقتناء، والصيانة، والتخلص من الممتلكات بمنزلة أنشطة عادية قد يكون من الممكن تحقيق اقتصاديات الحجم بالنسبة لها. وهذا يمكن أن يتم عن طريق إما المزج بين إدارة الاستثمار وإدارة العقارات الداخلية، أو على الأقل التأكد من معالجة كلا النشاطين بأكفأ طريقة ممكنة.

مستوى التفصيل:

إن مستوى التفصيل المطلوب فى تحليل الأنشطة يعتمد، إلى حد بعيد، على كيفية استخدام المعلومات (انظر الجزء الخاص بتعريف قاموس الأنشطة فى بداية هذا الفصل). فقد تكون هناك محاولة لإجراء التحليل على مستوى أدنى حيث تكون درجة التفصيل أكبر من المطلوب للهدف الحالى. ومن الجدير بالذكر أن تلك الطريقة التى قد تجمع بها البيانات سوف تخدم استخدامات متنوعة، ولكنها يمكن أن تخلق نوعًا من الاستياء بين الموظفين المسئولين عن تجميع البيانات، إذا كانوا مضطرين إلى تكديس البيانات التى ليس لها استخدامات مناسبة. لا شك أن ذلك يمثل مشكلة كبرى إذا كان نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط يشكل جزءًا من النظام العادى لإعداد التقارير، وذلك بالمقارنة بالمشكلة التى تنشأ فى حالة ما إذا كان يشكل الأساس لمشروع مستقل. ومن ناحية ثانية، فقد يمثل المشروع المستقل طريقًا لتطوير نموذج أولى لنظام يتم تطويره فيما بعد لكى يستخدم بشكل معتاد فى الأجل الطويل.

ومن الجدير بالذكر أنه عندما يشكل نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط أساسًا للنظام العادى لتحديد التكلفة أو لربحية العملية، عندئذ فسوف يشكل مستوى التفصيل فى تعريف الأنشطة جوهر النظام. لا شك أن الحكم السليم على مستوى التفصيل يعتبر أمرًا مهمًا، وهذا يرجع ـ كما هو موضح بالفصل العاشر ـ إلى أن التحليل الذى تحدد إطاره على أساس التكاليف المحددة على أساس النشاط داخل الأقسام، يمكن أن يرتبط بمقاييس النشاط. وبدورها، فإن مقاييس النشاط تحكم عملية تخصيص التكاليف لكل منتج أو عميل؛ ولهذا يجب أن تقاس على أساس منتظم (قد تكون هذه البيانات متوافرة من المصادر الآلية، ولكن هناك، بصفة عامة، تغييرات يجب أن تتم على النظم). وعلى هذا الأساس، فمن الأهمية بمكان أن يكون هناك اتفاق على مستوى التفصيل المناسب فى البيانات المطلوبة، وذلك عندما تحدد أساليب تعزيز أو زيادة النظم من أجل ضمان أن تكون البيانات متاحة بالشكل المطلوب. أيضًا فإن عدد الأنشطة سوف يحدد حجم قاعدة البيانات اللازمة لتنفيذ عملية التحليل.

الاحتفاظ بالبيانات:

إن الاحتفاظ بالبيانات والمحافظة عليها، يمثل مشكلة فقط فى نظام إعداد التقارير العادية. أما إذا كان نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط يستخدم لتنفيذ مشروع

مستقل فلن يكون من الضرورى الاحتفاظ بالبيانات. وإلى حد ما تعتمد درجة تعقيد عملية الاحتفاظ بالبيانات، على معدل تكرار الحاجة إلى التقارير. فالنظام الذى ينتج تقارير للاستخدام الشهرى أو ربع السنوى سوف يحتاج إلى تحديث البيانات بشكل أكثر تكراراً، ولكنه فى نفس الوقت سوف يولد اهتماماً أكبر بدرجة دقة البيانات من جانب مستخدمى التقارير. ومن ناحية ثانية، إذا كان النظام ينتج تقارير عن فترات نصف سنوية أو سنوية؛ فسوف يكون المستخدمون أقل تحفزاً للاحتفاظ بالبيانات؛ نظراً لانخفاض أهميتها بالنسبة لهم.

وبصفة عامة تنزع درجة دقة البيانات إلى الزيادة فى أى نظام للمعلومات الإدارية عندما يبدأ المديرون فى استخدام تلك المعلومات. فمبجرد أن يبدأ المديرون فى الاعتماد على التقارير؛ فسوف يكون لديهم الحافز للتركيز على دقة قاعدة البيانات، والتشجيع على تحسين جودة البيانات.

ملخص:

تتمثل المرحلة الثانية فى منهج إنشاء وتنفيذ نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط فى تحديد وتعريف مكونات البيانات. تلك المكونات وإن كانت تختلف باختلاف استخدامات النظام، إلا أنها تتطلب الاتفاق على التعاريف العامة للمنتجات، والأنشطة، ومقاييس الأنشطة التى سوف تستخدم فى التحليل. ويجب مراعاة الحذر والعناية عند الاتفاق على تلك التعاريف وتوثيقها من أجل تخفيض أى لبس إلى أدنى حد ممكن داخل المنظمة، وضمان الفهم المشترك والعام لنتائج التحليل.

وباختصار، فإن عملية تعريف وتحديد الأنشطة على مستوى المنظمة والاتفاق عليها، يمكن أن تستنفد وقتاً طويلاً. من ناحية أخرى يمكن أن تستخدم التكاليف المحددة على أساس النشاط على جميع أقسام المؤسسة، أو على الأقل داخل وحدة مستقلة لا تعتمد بشكل كبير على الخدمات المستمدة من أقسام أو وحدات أخرى داخل المنظمة.

ومن الجدير بالذكر أن تعاريف الأنشطة سوف تختلف فى ضوء الكيفية التى سوف تستخدم بها المعلومات. فمن المهم إحداث توافق بين استخدام المعلومات ومستوى التفصيل المطلوب فى تحليل الأنشطة، أيضاً من المهم الاتفاق على تعاريف عامة للأنشطة الرئيسية على الأقل قبل إجراء التحليل التفصيلى للأنشطة على مستوى الأقسام، وإلا

فسوف تستخدم تعاريف مختلفة فى الأقسام الأخرى، ومن ثم تكون هناك صعوبة فى المقارنة فيما بينها. علاوة على ذلك، فقد يتطلب الأمر تحديد نشاط أو نشاطين وتعريفهما فى أقسام التشغيل لأغراض الإدارة الاستراتيجية للتكلفة، ولكن على نحو آخر قد يكون مطلوباً تحديد عشرة أنشطة رئيسية والعديد من الأنشطة التفصيلية التى تندرج تحت كل نشاط رئيسى وتعريفها، وذلك لأغراض تحديد تكلفة المنتج أو تحسين الكفاية.

أيضاً، قد يتم تصنيف جميع الأنشطة كأنشطة أساسية أو اختيارية، وأنشطة مساندة أو تشغيلية. ويعتبر هذا التحليل مفيداً؛ لأنه من الممكن أن تكتشف فرص لتحسين الكفاية أو الفعالية، وذلك أثناء عملية تحديد أى من الأنشطة يصنف أساسياً (تلك التى **يجب** أن تؤدى). أما جميع الأنشطة الأخرى فيجب أن تكون اختيارية، ومن ثم يكون من الممكن أن تحذف بدون التأثير على النسيج الأساسى للشركة. ومن ناحية أخرى يمكن بصفة عامة ربط الأنشطة التشغيلية، سواء كانت أساسية أو اختيارية، وذلك بمسببات التكلفة القابلة للقياس، والتى تتعلق بالمنتجات والخدمات التى تقدمها المؤسسة. ومن ناحية ثالثة، ترتبط الأنشطة المساندة بصفة عامة بإدارة الشركة ككل، وقد يتم ربطها بمسببات التكلفة ذات الطبيعة الإستراتيجية، ومن ثم يتم ربطها بسياسة الأعمال داخل المنظمة.

أهـم المصطلحات:

تحـصـيـلات بدون تحـفظات للاعـتـمـادات المستندية الواردة	Documentary/ Clean Collections
إعداد التقارير الإلزامية والنظامية	Statutory and Regulatory Reporting
إعداد التقارير الإدارية الخاصة	Ad Hoc Management Reporting
الإعلان	Advertising
أساليب التقييم / الإرشاد	Appraisals/ Consulting
إدارة الأصول	Asset Management
تقارير مراجعى الحسابات	Auditors' Certificates
المطابقة مع البنوك	Bank Reconciliation
شيك مصرفى	Banker's Cheque
أمر دفع مصرفى	Banker's Payment
شراء حصة شريك	Buy-out
أسواق رأس المال	Capital Markets
خدمات البطاقات	Card Services
تطوير المسار الوظيفى	Career Development
الصراف الآلى	Cash Dispenser
إدارة النقدية	Cash Management
بطاقة صرف الشيكات	Cheque Card
الالتزام بالنظم والقوانين	Compliance
عمليات التجميع (التوحيد)	Consolidations
التخطيط للطوارئ	Contingency Planning
المعاملات مع الشركات المساهمة	Corporate Banking
تمويل الشركات المساهمة	Corporate Finance
المعاملات مع بنك مراسل	Correspondent Banking
خدمات الشباك	Counter Services

Credit Authorization	التصريح بالائتمان
Credit Control	الرقابة على الائتمان
Credit Management	إدارة الائتمان
Credit Rating	تحديد مركز (ملاءة) العميل (التصنيف الائتمانى)
Custody Charges	رسوم حفظ
Development Capital	رأس مال إنمائى
Development Credit	قرض إنمائى
Direct Debit	تسهيلات التحميل المباشر
Disaster Recovery Planning	التخطيط لمواجهة الكوارث
Discontentment	استياء
Discount of Bills	خصم الكمبيالات
Draw Down	سحب تحت حساب (الاعتماد)
Employee Relations	علاقات العاملين
Finance	التمــويل
Financial Control	الرقابة المالية
Foreign Exchange (FX)	الصرف الأجنبى (الكمبيو)
Forward Deals	الصفقات المؤجلة
Futures	أموال استثمارات بأسعار مستقبلية
Futures and Options Trading	معاملات اختيارية وبأسعار مستقبلية
Futures Contracts	عقود أجلة (بأسعار مستقبلية)
Futures Exchange	سوق صرف آجلة
Futures Market	سوق العقود
Improvements	أساليب التحسين
Incoming (Inward) Payment	وارد الخزينة (مقبوضات)
Industrial Relations	العلاقات الصناعية
Information Technology	تقنية المعلومات

المراجعة الداخلية	Internal Audit
علاقات المستثمرين	Investor Relations
التحويلات النقدية الداخلة	Inward Remittance
مصاريف القرض	Loan Fees
إدارة القروض	Loan Management
استحقاق القرض	Loan Maturity
تجديد (مد أجل) القرض	Loan Renewal
استرداد (سداد) القرض	Loan Repayment
إيداع	Lodgment - Lodgement
التحويل البريدى	Mail Transfer
إعداد التقارير الإدارية	Management Reporting
بحوث السوق	Market Research
إستراتيجية السوق	Market Strategy
الدمج والاقتناء	Merger and acquisition
نظام الاتصال المباشر	On-line System
صادر الخزينة (مدفوعات)	Outgoing Payment
مساعدة العاملين فى إيجاد وظيفة بعد ترك الشركة	Outplacement
إيداع - توريد	Pay-in
الرواتب والأجور	Payroll
إدارة معاشات التقاعد	Pensions Management
إدارة الأفراد	Personnel
أعمال مصرفية خاصة	Private Banking
إدارة المشروعات	Project Management
إدارة الممتلكات	Property Management
العلاقات العامة	Public Relations
التوظيف	Recruitment

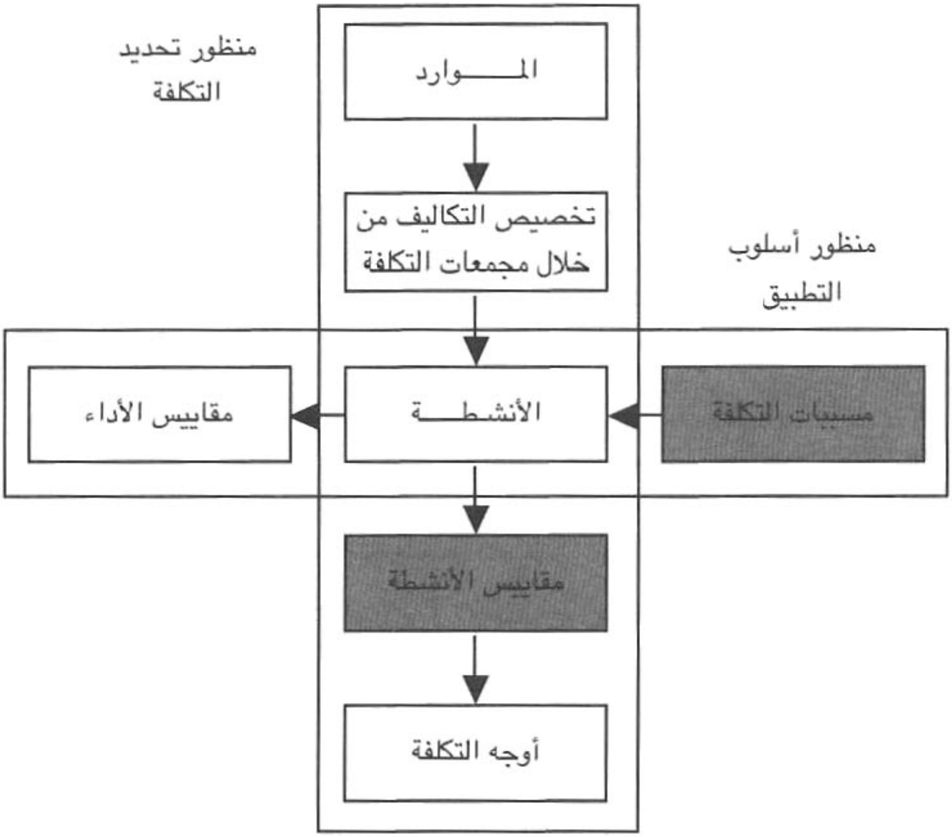
Reengineering	إعادة الهندسة (الهندرة)
Registration of Probates	تسجيل الوصايا الرسمية
Relationship Management	إدارة العلاقات
Remuneration	مكافأة ـ أتعاب ـ تعويض ـ مقابل
Repayment	سداد ـ إعادة دفع ـ خصم ـ استرداد
Retail Banking	المعاملات مع تجار التجزئة
Spot Deals	الصفقات الحالية (الحاضرة)
Standing Order	أمر (دفع) مستديم
Stockbroking	أعمال تصفية الأسهم ـ أعمال السمسرة فى الأسهم
Surrender Value	القيمة الاستردادية لوثيقة التأمين
Tactical Planning	التخطيط التكتيكى
Tax Management	إدارة الضرائب
Telegraphic Transfer	التحويل البرقى
Trade Finance	تمويل تجارى
Training	التدريب
Traveller Cheques	الشيكات السياحية
Treasury Management	إدارة الخزينة
Underwriters	المؤَمِّنون (شركات التأمين)
Underwriting	الاكتتاب ـ إصدار وثيقة التأمين

الفصل السادس

تحديد مسببات التكلفة ومقاييس الأنشطة

مقدمة:

قدم الفصل الثالث نموذجًا للمعلومات المحددة على أساس النشاط يشير إلى أن الأنشطة تشكل مركز نموذج ذا بعدين. وقد تركزت معظم المناقشات فى الفصول السابقة على النشاط. أما هذا الفصل فيركز على مسببات التكلفة ومقاييس الأنشطة، كما هو موضح فى الشكل رقم (٦-١).



شكل رقم (٦-١): تحديد مسببات التكلفة ومقاييس الأنشطة

وتجدر الإشارة إلى أن القيمة من وجهة نظر المساهم تركز اهتمام المستثمرين على التدفقات النقدية غير المقيدة (فائض التدفقات النقدية) المتولدة عن مزاولة المنظمة لأعمالها، وقدرتها على المحافظة على تلك التدفقات وتحسينها فى الأجل الطويل. هذا وقد تم فى الفصل الثانى ربط أساليب القيمة من وجهة نظر المساهم بالإدارة على أساس القيمة، وهكذا يكون المديرون قادرين على التركيز على نفس المجال داخل المنظمة.

أيضاً قدم الفصل الثانى سلسلة القيمة. هذا الأسلوب هو الذى يسمح بتحليل المنظمة بطريقة تركز الاهتمام على المجالات التى يتولد عنها قيمة عن طريق تسليم المنتجات وخدمة العملاء، وتحدد بشكل مستقل تلك المجالات الموجودة بغرض مساندة الشركة فى مزاولة أعمالها. لا شك أن هذا الأسلوب يشجع الإدارة على النظر إلى المنظمة كمجموعة من مراحل الأعمال، يمكن تحليل كل مرحلة منها والاهتمام بها من منظور تعزيز أو زيادة القيمة. إن ذلك يسمح للإدارة بأن تنظر للمنظمة من خارج هيكلها التنظيمى القائم للتأمل فى مراحل الأعمال على مستوى المنظمة ككل، باعتبار أن كل مرحلة تمثل مجالاً للتحسين الذى يمكن أن تقوم به الإدارة.

ومن الجدير بالذكر أن جميع الأنشطة تمثل مكونات مراحل الأعمال، وعن طريق ربط الأنشطة بمسببات التكلفة؛ تصبح تلك المراحل أكثر وضوحاً؛ لهذا يجب الاتفاق على التعاريف الخاصة بمسببات التكلفة وتوثيقها، ومراحل الأعمال، ومقاييس الأنشطة التى سوف تستخدم فى التحليل، الأمر الذى يخفض إلى أدنى حد ممكن أى لبس أو تشويش داخل المنظمة، ويضمن الفهم المشترك لنتائج التحليل.

إن استخدام مسببات التكلفة ومقاييس الأنشطة يمثل محور تحديد التكلفة على أساس النشاط. الأمر الذى يشكل الاختلاف الأساسى بين المناهج التقليدية لتحديد التكلفة المعيارية أو متوسط التكلفة من ناحية، وتحديد التكلفة على أساس النشاط من ناحية أخرى. لا شك أن تلك المناهج الثلاثة تقوم بتحليل الأنشطة وتحدد التكلفة حسب الأنشطة والمنتجات. وتتأسس أساليب المناهج التقليدية على وحدة التكلفة، وتستخدم معايير للتوزيع تتأسس على الخصائص النوعية للمنتجات، مثل حجم الإنتاج، وساعات العمل البشرى، والمساحة بالقدم المربع، وعدد العاملين. ولكن نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط، يستخدم، كلاً من: مسببات التكلفة ومن ثم يركز الاهتمام على العوامل التى تتسبب فى حدوث التكلفة ومقاييس الأنشطة، وهو ما يسمح بتحليل وحدات النشاط وتحديد تكلفتها. لا شك أن ذلك يساعد فى عملية اتخاذ القرارات عن طريق التركيز على

هذين العاملين دون زيادة غموض المشكلة موضع اتخاذ القرار بعمليات تخصيص غير مناسبة أو حكمية.

تعريف مسببات التكلفة:

تحدث الأنشطة كرد فعل لتصرفات تتم داخل أو خارج المنظمة. فعلى سبيل المثال، من شأن تلك الوحدات التى تتعامل مع العملاء أو الأسواق أن تتضمن أنشطة ناتجة عن العوامل الخارجية. ويطلق على تلك العوامل مسببات التكلفة؛ نظرًا لأنها هى القوى التى تتسبب فى حدوث التكاليف عندما يتم تنفيذ أنشطة أو مراحل معينة.

ويمكن رقابة التكاليف بطرق متنوعة، فى مستويات متعددة، وعبر أطر زمنية مختلفة، ولكن يمكن فقط فى النهاية رقابة التكاليف عن طريق الإدارة المسئولة عن قرار الاستثمار المبدئى؛ فمسببات التكلفة هى العوامل التى تتسبب فى الإنفاق، والتى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند الاتفاق على نطاق ومدى الاستثمار. ويعتمد الاهتمام بنوعية مسبب التكلفة على أهداف التحليل. ومن الجدير بالذكر أن نظم المعلومات التى تتأسس على النشاط تنزع إلى أن تكون أكثر تعقيداً وتطوراً من نظم محاسبة التكاليف التقليدية التى تتأسس على وحدة التكلفة؛ وذلك نظراً للحاجة إلى إدراج بُعد مسببات التكلفة عند تحديد الطرق التى يمكن أن تدار بها التكاليف. ولسوء الحظ، نادراً ما يتسبب عامل واحد فى حدوث التكاليف، ومن ثم فليس من السهل دائمًا تحديد المسببات الملائمة للتكلفة؛ لهذا فمن المهم أن يشارك المديرون التنفيذيون فى تحديد مراحل الأعمال من أجل فهم أكبر قدر من المسببات الرئيسية الأكثر تأثيراً بالنسبة لنشاط معين أو نوع معين من التكاليف.

لهذا فإن مسببات التكلفة يمكن أن تتضمن تقلبات السوق، أو أنشطة المنافسين. فقد تتضمن مسببات أنشطة المعاملات فى سوق المال، تقلبات السوق أو طلبات العملاء. وتجدر الإشارة إلى أنه من المرجح أن الوحدات التى يتم التركيز عليها داخليًا (أى تلك الوحدات التى تخدم عملاء داخليين بالمنظمة) تتضمن أنشطة تتسبب فيها مخرجات الوحدات الأخرى بالمنظمة. فعلى سبيل المثال من المرجح أن تكون الأنشطة التى تتم داخل وحدة تسويات الأوراق المالية ناتجة عن عدد الاتفاقات التى تمت فى المكتب الأمامى، ولهذا فيمكن أن يكون مسبب التكلفة هو عدد الصفقات، أو عن طريق ربط الأنشطة بمراحل الأعمال، فيمكن أن يكون مسبب التكلفة بالمرحلة هو تقلبات السوق أو طلبات العملاء.

وتعتبر مسببات التكلفة، كما هى مبينة فى الجدول رقم (٦-١)، جزءًا من عملية التحليل فى نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط، باعتبارها العوامل المسببة، ومن ثم تعتبر مهمة فى مجال إدارة الأداء. فعلى سبيل المثال، إذا كانت تقلبات السوق شديدة؛ فسوف يكون لها تأثير كبير على أداء المؤسسة المالية، وكذا على آليات التكلفة.

لهذا فمن الأمور الحيوية أن يتم تحديد ومتابعة مسببات التكلفة كجزء من تدفق المعلومات المصاحبة لتحليل النشاط. وأن أى تغيير فى هذه العوامل سوف يؤثر على الأداء، وقد يتطلب ذلك أن تراجع أو تنقح الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

وتنزع مسببات التكلفة إلى أن تكون هى العوامل الرئيسية التى تؤثر على مراحل الأعمال بالمنظمة، وذلك إما من خلال التغيرات فى الإنجاز أو الإنتاجية لأى مرحلة، أو ربما تؤثر بشكل أساسى، من خلال التغيرات فى المراحل الأساسية نفسها لكى تعكس المنتجات الجديدة، قنوات التوزيع الجديدة، الأسواق الجديدة، أو القواعد المنظمة الجديدة. ويوضح الجدول رقم (٦-١) بعض العوامل التى يتولد عنها الأداء ويربط تلك العوامل بالأنشطة ومراحل الأعمال.

ومن الجدول رقم (٦-١) يمكن إدراك أن هناك العديد من مسببات التكلفة التى قد تكون خارجية أو داخلية، تؤثر على الكثير من الأنشطة. هذا، ويتضمن الجدول بعض مسببات التكلفة الخارجية التى يمكن أن تطبق فى أى شركة:

جدول رقم (٦-١): بعض العوامل المسببة للأداء

الأنشطة/ مراحل الأعمال	مسببات التكلفة
علاقات المستثمرين	حالة السوق وعدد المستثمرين
التخطيط	تقلبات السوق، سلوك العملاء، وتصرفات المنافسين
المبيعات/ التسويق	تقلبات السوق، طلبات العملاء، إستراتيجية الشركة، وتصرفات المنافسين
إصدار وثيقة التأمين	تقلبات السوق، طلبات العملاء، إستراتيجية الشركة، وتصرفات المنافسين
الإقراض	تقلبات سعر الفائدة، الأداء الاقتصادى، طلبات العملاء، إستراتيجية الشركة، وتصرفات المنافسين
استلام الودائع	تقلبات سعر الفائدة، الأداء الاقتصادى، طلبات العملاء، إستراتيجية الشركة، وتصرفات المنافسين
تمويل المعاملات فى سوق المال	تقلبات سعر الفائدة، الأداء الاقتصادى، طلبات العملاء، إستراتيجية الشركة، وتصرفات المنافسين
تمويل الشركات المساهمة	تقلبات سعر الفائدة وسعر الصرف، الأداء الاقتصادى، طلبات العملاء، إستراتيجية الشركة، وتصرفات المنافسين
تحويل أو نقل دفعات السداد	طلبات العملاء، جودة الخدمة، استخدام التقنية، حجم الأعمال، وتصرفات المنافسين
خدمات البطاقات	طلبات العملاء، جودة الخدمة، استخدام التقنية، حجم الأعمال، وتصرفات المنافسين
المحاسبة المالية	حجم وتنوع الأعمال والقواعد المنظمة
المطالبات	حجم الأعمال، جودة الخدمة، وإستراتيجية الشركة
المحاسبة عن أقساط التأمين	طلبات العملاء، جودة الخدمة، استخدام التقنية، حجم الأعمال، وتصرفات المنافسين
إدارة الخزينة	تقلبات السوق، وإستراتيجية الشركة
عقد الصفقات	تقلبات السوق، سلوك العملاء، وإستراتيجية الشركة

تابع - جدول رقم (٦-١)

تطوير منتجات جديدة	تقلبات السوق، سلوك العملاء، إستراتيجية الشركة، وتصرفات المنافسين
إدارة الاستثمار	تقلبات السوق، الأداء الاقتصادى، سلوك العملاء، إستراتيجية الشركة، وتصرفات المنافسين
المعلومات الإدارية	إستراتيجية الشركة، نمط الإدارة، تقلبات السوق، وثقافة الشركة
إدارة الأفراد	إستراتيجية الشركة، نمط الإدارة، البيئة الاقتصادية، وثقافة الشركة
تقنية المعلومات	حجم الأعمال، جودة الخدمة، إستراتيجية الشركة، ومستوى التقنية
الالتزام بالقوانين والنظم	حجم وتنوع الأعمال والقواعد المنظمة
خدمات المكاتب	حجم الأعمال، جودة الخدمة، إستراتيجية الشركة، ومستوى التقنية

- تقلبات السوق.
- الأداء الاقتصادى.
- الموقف التنافسى.
- القواعد المنظمة.
- طلبات العملاء.

أما المسببات الداخلية التى تخضع لرقابة وتحكم الإدارة، فتتضمن:

- تطوير المنتجات.
- سرعة التشغيل.
- عدد وتنوع قنوات التوزيع.
- حجم وتنوع الأعمال.
- سياسات إدارة المخاطر، جودة الخدمة المقدمة للعملاء.

تقلبات السوق:

يمكن أن يكون لتقلبات السوق تأثير كبير على أى مؤسسة مالية، حيث تؤثر فى الكثير من الأحوال على طلبات العملاء. وكلما زاد نطاق العولمة ازدادت الإشاعات التى تغذى ببساطة بها الأسواق المحلية والعالمية، ومن ثم تزداد تقلبات السوق.

الأداء الاقتصادى:

لا شك أن الأداء الاقتصادى يؤثر على مستوى المنافسة فى السوق، حيث يجذب منافسين جدداً عندما يرون فرص النمو، كما يوفر الفرص لعمليات الدمج والسيطرة عندما تتقلص الأسواق. أيضًا يؤثر الأداء الاقتصادى على السياسات المتبعة داخل المنظمة، حيث يتأثر نمط التعامل مع ظروف المخاطرة بالبيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة والتى تؤثر بدورها على العملاء.

الموقف التنافسى:

أيضًا سوف يؤثر الموقف التنافسى على المنظمة. والطريقة الوحيدة لزيادة القيمة من وجهة نظر المساهم هى الحصول والمحافظة على علاقات مربحة مع العملاء. وكلما زادت المنافسة؛ أصبحت الحاجة إلى التميز للمحافظة على وضع المنظمة فى السوق أكثر أهمية. هذا وقد يكون المنافسون هم اللاعبين الآخرين داخل نفس الأسواق، ولكن أيضًا قد يكونون مؤسسات أخرى من أسواق ذات علاقة تجتاز الحدود لتقديم أنوا ع مختلفة من الخدمات المالية، أو منظمات أخرى تقوم بالتوسع بشكل متزايد فى أسواقها التقليدية من خلال تقديم خدمات مالية.

القواعد والضوابط المنظمة:

من المعروف أن القواعد أو الضوابط المنظمة للخدمات المالية دائمة التغير، حيث تبدو الأسواق فى حاجة إلى التخلص من القواعد المنظمة والرقابة الحكومية فى بعض أنواع الأعمال، ولكن التأثير داخل أى منظمة يبدو دائمًا أنه يتطلب الالتزام بتلك القواعد والضوابط بدرجة متزايدة من التعقيد. فالقواعد المنظمة للخدمات المالية الصغيرة التى تقدم للعملاء المحليين تتغير حسب المنطقة الجغرافية، فى حين تتطلب تلك القواعد

والضوابط الخاصة بالرقابة على المعاملات فى سوق المال أساليب رقابة لا تتصف بالمحلية؛ لكى تعكس الطبيعة العالمية لهذه النوعية من الأعمال. أيضًا قد يكون لتغيير القواعد والضوابط المنظمة تأثير كبير على الأنشطة الداخلية، مثل التأثير على متطلبات إعداد التقارير، وعلى أساليب الرقابة على رأس المال والتى تؤثر بدورها على أهم الأعمال التى تزاولها المنظمة.

طلبات العملاء:

لقد أصبح العملاء فى جميع أسواق الخدمات المالية، مدركين تمامًا لنواحى التميز فى المنتجات التى تقدمها إليهم مختلف المؤسسات المالية (من خلال الاختلاف فى الأسعار أو جودة الخدمة). وكما هو متعارف عليه فى هذه الصناعة وكثير من الصناعات الأخرى، فلقد أصبحت المؤسسات المالية أكثر إدراكًا ووعيًا لأهمية علاقات العملاء، وتوافر منتجاتها وتقديم خدماتها التى يشعر العملاء أنهم فى حاجة إليها. وتجدر الإشارة إلى أن تكلفة اجتذاب عميل جديد تعادل عشرين ضعفًا لتكلفة بيع نفس المنتج لعميل حالى. هذا ولقد أصبح فكر العملاء أكثر تطوراً، فلقد هيأ العملاء أنفسهم فى معظم الأحيان لتوزيع معاملاتهم المالية فيما بين المؤسسات المالية؛ بغرض الحصول على تشكيلة الخدمات التى يحتاجون إليها. وهكذا يمكن بسهولة شراء ولاء العملاء من خلال التركيز على تطوير المنتجات وطرق تسليمها أو تقديمها إليهم.

تطوير المنتجات:

تعمل جميع المنظمات التى تقدم الخدمات المالية فى سوق تتسم بالمنافسة الشديدة، بأسعار للمنتجات والخدمات حددت بصفة عامة عن طريق المنافسة. وتجدر الإشارة إلى أن هوامش الأرباح دائمة التقلص نتيجة لزيادة المنافسة، والتى سوف تستمر فى الزيادة (المنافسة) كلما أصبحت الاتصالات أكثر سهولة على المستوى الدولى، ومن ثم أصبحت الأسواق المالية أكثر امتزاجًا وتداخلاً، الأمر الذى يخلق حاجة إلى تمييز المنتجات والخدمات عن تلك التى يقدمها المنافسون؛ بغرض الحصول على مزايا من خلال إستراتيجية التسعير التمييزى والمبيعات المتزايدة. لا شك أن معدل تطوير منتجات جديدة سوف يؤثر على الكثير من عناصر التكاليف داخل المنظمة.

سرعة التشغيل:

قد تعتبر سرعة التشغيل عاملاً يرتبط بجودة الخدمة المقدمة، أو بمستوى التقنية المستخدمة فى المنظمة، ولكن سرعة التشغيل تلك تؤثر على تكلفة التسليم فى المنظمة؛ لهذا يجب تدريب الموظفين على العمل بكفاءة وفعالية للمحافظة على السرعة والدقة التى تحقق التميز فى السوق.

عدد وتنوع قنوات التوزيع:

سوف يكون لعدد وتنوع قنوات التوزيع تأثير جوهرى على تكاليف التسليم وعلى نوعية العملاء الذين يتم اجتذابهم للمنظمة. فهناك منافسون جدد يدخلون الأسواق، مقدمين منتجات عن طريق مجموعة متنوعة من مختلف قنوات التوزيع بدءًا من الإنترنت وانتهاءً بمعارض البيع على الطرق السريعة. فالمبتكرات التقنية تقلل من حواجز الدخول فى مجال تقديم الخدمات المالية الصغيرة التى تقدم إلى العملاء المحليين. وتجدر الإشارة إلى أن المنظمات لم تعد فى حاجة إلى التوسع فى شبكة الفروع المكلفة حتى تكون قادرة على المنافسة. إن عملية اجتذاب مجموعة من العملاء والمحافظة عليهم تعتمد على فهم الأنماط السلوكية للعملاء أكثر من الاعتماد على التمركز فى مواقع ملائمة.

حجم وتنوع الأعمال:

لا شك أن حجم وتنوع المنتجات المقدمة من خلال قنوات توزيع متنوعة سوف يؤثران أيضًا على فرص زيادة القيمة أو المحافظة عليها. ومؤخرًا ذكر أحد المحللين أن أهم أصل تقتنيه أى مؤسسة مالية هو قاعدة كبيرة من العملاء. وعن طريق التوسع فى سلسلة المنتجات لكى تتضمن خدمات مالية أخرى، قد تكون المنظمة قادرة على زيادة القيمة من وجهة نظر المساهم، وذلك دون تحمل تكاليف فى سبيل اجتذاب عملاء جدد. ومن الجدير بالذكر أن السلسلة المتنوعة من المنتجات التى كانت تعتبر فيما مضى مشكلة بالنسبة للمؤسسة المالية، قد تنقلب - إذا ما اتبع الأسلوب السليم فى إدارتها - إلى أن تكون الأصل الرئيسى فى العقد التالى.

سياسات إدارة المخاطر:

لا شك أن إدارة المخاطر المصاحبة لتنفيذ الأعمال فى أسواق الخدمات المالية حول العالم تعتبر نشاطًا معقداً، حيث يمكن أن تتضمن كل نشاط أعمال وتركز على إدارة الأصول والخصوم، وحساسية الميزانية العمومية للأخطار الناتجة عن الأعمال التى تمت. إنها تتضمن إدارة مخاطر معدل الفائدة، ومخاطر السيولة، ومخاطر الائتمان، ومخاطر الأسعار، ومخاطر العملات، ومخاطر التشغيل. لا شك أن فهم وضع المخاطر لسلسلة المنتجات وقاعدة المستهلكين يعتبر أمراً مهماً للإدارة الناجحة لأى منظمة. أيضًا يمكن أن يكون لسياسة إدارة المخاطر تأثير على التكلفة الأساسية. فأى مؤسسة مالية توازن بين المخاطر والعائد بما يحقق الأمثلية للعائد من وجهة نظر المساهم.

جودة الخدمات المقدمة للعملاء:

جودة الخدمات تمثل مجالاً أخر تكون فيه سياسة المنظمة هى تحقيق التوازن بين التكلفة والعائد. فالمنظمة يجب أن توازن بين المدارك الحسية للعملاء وتكلفة خدمة العملاء، وقد تختار أن تميز بين كل من الأنواع المختلفة للعملاء، المنتجات، أو قنوات التوزيع. لا شك أن تحسين الجودة يستنفد موارد أكثر، ولكن قد يتولد عنها منافع (عوائد) أكثر فى الأجل الطويل من حيث التميز، وولاء العملاء، وحصة المنظمة فى السوق.

مسببات التكلفة هى عوامل تتسبب فى حدوث التكلفة. ومن خلال فهم ديناميكية التكلفة وتأثير بعض المسببات الرئيسية التى تمت مناقشتها، تستطيع المنظمة أن تكسب شكلاً من أشكال المزية التنافسية. لا شك أنه بالمعالجة المتأنية والدقيقة يمكن أن يترجم ذلك إلى زيادة وتحسين للقيمة من وجهة نظر المساهم.

تحديد مقاييس الأنشطة:

لا شك أن مفهوم تعيين مقاييس الأنشطة إلى الأنشطة وأنواع التكاليف الأخرى كجزء متكامل فى التشغيل؛ يوفر وسيلة لربط سلوك التكلفة باتخاذ القرارات؛ فمقاييس الأنشطة ترتبط بصفة عامة بالحجم والقيمة والجودة ومستوى الخدمة. وعموماً، يمكن ربط التكاليف المتغيرة فى الأجل القصير بالمنتجات، وذلك باستخدام مقاييس الأنشطة المتعلقة بالحجم، ولكن ذلك الأمر لا يعتبر مناسبًا بالنسبة للتكاليف فى الأجل الطويل؛ نظراً لأن تلك التكاليف تتولد عن التنوع ودرجة التعقيد والتطور وليس حجم النشاط.

وعمليًا، فإن تحديد مقاييس الأنشطة فى نظام تحديد المعلومات على أساس النشاط يستلزم نوعين من المهارات: مهارات الحكم الشخصى والمهارات التحليلية. إن المبدأ الأول هو تحديد تلك الأنشطة التى تستغرق وقتًا طويلاً أو تستنفد تكلفة عالية، وكذا الأخذ فى الاعتبار العلاقة بين تنوع المنتجات، والخدمات، والعملاء الذين يقدم إليهم الدعم عن طريق تلك الأنشطة ودرجة اختلاف أداء النشاط بالنسبة لكل منتج، خدمة، أو عميل. إن ذلك سوف يحدد مستوى الدقة الضرورية لتعظيم قيمة النظام (إن الاختلاف الكبير فى النشاط بين المنتجات، الخدمات، أو العملاء يستلزم درجة أكبر من الدقة، كما يستلزم زيادة درجة التفصيل عند تعريف وتحديد الأنشطة). أما المبدأ الثانى فهو تحديد التكاليف التى ترتبط بالأرصدة والتحقق من أن المقاييس سوف يتم ربطها بإيراد ومصروف الفوائد؛ لكى يؤخذ فى الحسبان المعدلات والمخاطر المصاحبة للمنتجات والمنظمات المناظرة أو المنافسين. وأخيرًا، الأخذ فى الاعتبار التكاليف التى لا ترتبط بالأنشطة، والمقاييس الضرورية لتحليل كيف ولماذا ترتفع التكاليف.

إن الحد الأدنى لعدد مقاييس الأنشطة الذى يعالجه نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط، سوف يتوقف على درجة الدقة المرغوبة فى المعلومات المنتجة، ودرجة تعقيد وتطور المنتجات والخدمات التى تقدمها المنظمة؛ فدرجة الدقة المرغوبة تلعب دورًا حيويًا ومهمًا، فكلما زاد عدد مقاييس الأنشطة؛ استلزم الأمر زيادة دقة المعلومات المنتجة. وبصفة عامة، كلما زادت التكلفة النسبية لنشاط ما؛ زادت درجة التشويه أو التحريف الناجمة عن استخدام مقاييس أنشطة غير دقيقة لربط تكلفة النشاط بالمنتجات أو العملاء. وفى هذا الصدد يجب الموازنة بين مدى توافر المعلومات وتكاليف الحصول عليها ومعالجتها. هذه التكلفة التى تعتبر أحد بنود تكاليف تطوير وتشغيل نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط يجب أن تبررها منافع وفوائد المعلومات المستمدة من النظام.

ولعل القرار المهم الذى يجب أن يتخذ فى هذه المرحلة من مراحل المشروع يتعلق بعدد ونوع مقاييس الأنشطة التى يجب أن تستخدم. لا شك أن درجة تعقيد وتطور الأنشطة التى تؤدى فى أى مؤسسة مالية فى واقع الأمر غير محدودة، ولكن الخبرة العملية أثبتت أن المقاييس الرئيسية لمثل تلك العوامل، هى:

- عدد المنتجات المعروضة أو الخدمات المقدمة.
- معدل تقديم منتجات جديدة.

- عدد قنوات التوزيع المستخدمة.
- جودة الخدمة.
- عدد العملاء المقدمة إليهم الخدمة.
- قيمة المنتج المقدم.
- عدد العمليات التى يتم تنفيذها.

نمطيًا، فإن عدد المقاييس الأساسية المستخدمة فى أى منظمة يكون أقل من خمسين مقياسًا. تلك المقاييس تعتبر مقاييس شاملة مثل أحجام النشاط (العمليات، المنتجات، عدد الحسابات، عدد الموظفين ... إلى آخره)، القيم، جودة الخدمة وتنوعها (المنتجات، الأدوات المالية، العملاء، العملات، الوقت ... إلى آخره). لا شك أن الأمر سوف يزداد تعقيداً بسبب عدد المنتجات والأنشطة التى يشملها التحليل. فعلى سبيل المثال، قبل منح القرض، يجب استكمال طلب الحصول على القرض، ومراجعته وفحصه واعتماده، وفحص الضمانات وقبولها، وفتح الحسابات، والموافقة على التسهيلات، وجدولة دفعات السداد، وسداد الدفعات. على الرغم من ذلك التعقيد، فإن المقاييس المرتبطة بالتصريح أو الموافقة على قرض ما فى نظام جيد التصميم للمعلومات المحددة على أساس النشاط قد تنحصر فى "عدد الطلبات المقدمة"، "حجم التسهيل" و "شروط القرض".

ومن الجدير بالذكر أنه يمكن ربط التكاليف المتغيرة فى الأجل القصير بالمنتجات باستخدام مقاييس النشاط المتعلقة بالحجم، ولكن تلك المقاييس لا تلائم معظم بنود التكاليف فى الأجل الطويل؛ نظراً لأن تلك التكاليف ناجمة عن التنوع ودرجة التعقيد والتطور وليس الحجم. فمثلاً بالنسبة لتكلفة عملية تأمين، فإن عدد النظم والموظفين المطلوبين سوف يكون نتيجة لتوليفة " عدد الوثائق الجديدة والمجددة " و " تنوع الوثائق المعروضة "؛ فقد يكون النظام المحتفظ به لسنوات طويلة مخصصًا لخدمة وثائق التأمين على الحياة أو معاشات التقاعد التى تم سحبها كخدمة من السوق، ولكن تاريخ استحقاقها وثائقها ما زال لم يحل بعد.

ومن الجدير بالذكر أن جميع المؤسسات المالية بها عدد كبير من بنود " التكاليف المشتركة " (التكاليف والأنشطة التى تساند أو تدعم أكثر من منتج أو خدمة). وحيث إن نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط يستخدم لدعم تحليل تكاليف المنتجات أو العملاء أو تحليل الربحية؛ فيجب أن يتم تخصيص التكاليف المشتركة للمنتجات، العملاء،

أو مجموعات المنتجات، الأمر الذى قد يتطلب مقاييس إضافية للأنشطة. فعلى سبيل المثال، قد ترتبط إدارة العلاقات بسلسلة المنتجات أو الخدمات التى تقدم لعميل معين أو مجموعة معينة من العملاء. وقد يكون من الممكن استخدام مقياس واحد للنشاط مثل: "الساعات المستنفدة فى إدارة العلاقات" التى يمكن نسبتها إلى كل منتج، خدمة، و/أو عميل بنسب متفاوتة ودون أن يشتمل ذلك على مستويات غير مقبولة من التشويه. وبصفة عامة هناك العديد من العوامل التى تحدد ما إذا كان من المقبول استخدام مقياس واحد أم لا. وتتضمن تلك العوامل اختلاف الأوزان النسبية للمنتجات أو الخدمات، والتكاليف النسبية للأنشطة التى يتضمنها النشاط الرئيسى الذى يطبق عليه المقياس. فمثلاً، إذا كانت تكاليف "إدارة العلاقات" تستوعب (٢٠٪) من التكلفة الأساسية؛ عندئذ يكون من الضرورى إجراء تحليل أكثر تفصيلاً لتحديد الأنشطة التى يشتمل عليها ذلك النشاط الرئيسى وتحديد المقاييس الخاصة بتلك الأنشطة، والتى تشمل: "المحافظة على العلاقات"، و "فتح حساب جديد"، و "وتطوير منتج جديد" و "مبيعات المنتجات والخدمات". وبصفة عامة، كلما ارتفعت التكلفة النسبية لنشاط ما؛ زادت درجة التشويه الناجمة عن استخدام مقاييس أنشطة غير مناسبة لربط تكلفة النشاط بالمنتجات أو العملاء. ومع ذلك، يجب تقييم هذا الوضع من خلال مدى توافر المعلومات وتكلفة الحصول عليها ومعالجتها. لاشك أنه يجب أن تُبَرَّر تلك التكلفة الخاصة بتطوير وتشغيل نظم المعلومات المحددة على أساس النشاط، وذلك من خلال منفعة المعلومات.

ومن الجدير بالذكر أنه يجب أن يتم تعيين الأنشطة ومقاييس الأنشطة لجميع أنواع التكاليف، وليس فقط لتلك التكاليف التى تتحملها المنظمة نتيجة لاستخدام الموارد البشرية. فهناك الكثير من أنواع التكاليف فى المؤسسات المالية التى لا ترتبط بالأنشطة المادية التى تؤدى داخل المنظمة، ولكن الأمر يتطلب أن يشملها التحليل؛ لهذا فهناك أنشطة ومقاييس أنشطة يجب إدراجها فى قاموس الأنشطة، الأمر الذى يسمح بأن يشمل التحليل جميع عناصر التكاليف والإيرادات.

إن الكثير من المنظمات تستخدم أسسًا حكمية مثل وقت العمل البشرى كوسيلة لتخصيص الأنشطة المتعلقة بالعقارات، التسويق، تقنية المعلومات، وأنشطة الدعم، وذلك للمنتجات و/أو العملاء، الأمر الذى قد يكون مضللاً؛ لهذا يتم فى الأجزاء التالية، وبشىء من التفصيل مناقشة الأنشطة ومقاييس الأنشطة الملائمة لكل نوع من التكاليف.

الأنشطة التشغيلية:

لا شك أن الأنشطة التى يمكن ربطها بشكل مباشر بالمنتجات والخدمات تعتبر، بصفة عامة، الأسهل لتعيين مقاييس التكلفة لها. ويوضح الجدول رقم (٦-٢) الأنشطة والمقاييس القابلة للتطبيق على عمليات التعامل فى الأوراق المالية. وهنا يمكن إدراك أن الأنشطة لا ترتبط فقط بعدد المبادلات التجارية التى تمت، ولكنها ترتبط أيضاً بتنوع تلك المبادلات، وعدد حسابات العملاء، وقيمة وتنوع الأسهم المحتفظ بها، والحاجة إلى الوفاء بالمتطلبات التنظيمية.

يلاحظ أن حجم المبادلات أو ساعات العمل المباشر ليست هى مقياس التكلفة الملائم بالنسبة للكثير من أنواع الأنشطة، ومع ذلك فإنها ما زالت تمثل مقياس التكلفة الأكثر شيوعاً فى أى مؤسسة مالية.

جدول رقم (٦-٢): الأنشطة ومقاييس الأنشطة فى مجال التعامل فى الأوراق المالية

الأنشطة	مقاييس الأنشطة
تبادل الأوراق المالية	
المعاملات فى سوق المال	عدد المبادلات/ نوع الأداة المالية
المصادقات (التأكيدات)	عدد المبادلات/ نوع الأداة المالية
التسويات المحلية	عدد المبادلات المحلية / نوع الأداة المالية
التسويات الأجنبية	عدد المبادلات الأجنبية/ نوع الأداة المالية
الإقراض لشراء أسهم	عدد المبادلات/ نوع الأداة المالية
تحصيل توزيعات أرباح الأسهم	عدد / تنوع الأوراق المالية المستثمر فيها
استرداد الضرائب	عدد / تنوع الأوراق المالية المستثمر فيها
تقديم المشورة للشركات المساهمة	عدد / تنوع الأوراق المالية المستثمر فيها
البحـوث	
البحث والتحليل	تنوع الأدوات المالية التى تم التعامل فيها
إدارة العلاقات	
إقامة علاقات مع العملاء	عدد الحسابات/ مستوى الخدمة
إعداد التقارير عن العملاء	عدد الحسابات/ مستوى الخدمة

تابع - جدول رقم (٦-٢)

إدارة الميزانية العمومية	
إدارة النقدية	عدد الحسابات
إدارة الموقف المالى	تنوع الأدوات المالية التى تم التعامل فيها
إعداد التقارير الإلزامية	
إعداد التقارير الإلزامية	تنوع الأدوات المالية التى تم التعامل فيها
إعداد التقارير الإدارية	
إعداد التقارير الإدارية الدورية (العادية)	مستوى التفصيل المطلوب
إدارة الموظفين (العاملين)	
الإشراف	عدد موظفى الأوراق المالية
التوظيف	معدل دوران موظفى الأوراق المالية
تطوير المسار الوظيفى/التقييم/الإرشاد	عدد موظفى الأوراق المالية
الاتصالات الداخلية	عدد موظفى الأوراق المالية
التدريب	
عـام	عدد موظفى الأوراق المالية
فـنى	خبرة موظفى الأوراق المالية
الإدارة	
السكرتارية	عدد الحسابات/ مستوى الخدمة
الحـفظ	عدد الحسابات/ عدد المبادلات

تكاليف الفائدة:

يتركز النشاط الرئيسى للبنوك وشركات التأمين حول الحصول على الأموال من حملة الوثائق والمودعين وأسواق المال، وغيرها من المصادر، ثم استثمار تلك الأموال فى القروض والأوراق المالية، وصناديق الاستثمار. ومن المعروف أن إجمالى مصادر الأموال يتساوى مع إجمالى استخدامات تلك الأموال على مستوى المنظمة. ولكن عندما يتم تقسيم المنظمة إلى وحدات تنظيمية، أو منتجات، أو علاقات مع العملاء؛ فإن المصادر والاستخدامات غالبًا ما تكون متوازنة على هذا المستوى، فبعض الوحدات التنظيمية، المنتجات، أو العملاء يمثل فى النهاية مصدراً للأموال (الخصوم أكثر من الأصول)، وبعضها يمثل فى النهاية مستخدمًا للأموال (الأصول أكثر من الخصوم).

عندما تقيس المؤسسة المالية تكاليف وربحية أداء وحداتها التنظيمية، أو منتجاتها، أو علاقاتها مع العملاء؛ فإن الأمر يستلزم وجود آلية لضمان عدم تجاهل تكلفة الفوائد المصاحبة لكون الوحدة التنظيمية أو المنتج أو العلاقة مع العميل تمثل فى النهاية مصدراً أو مستخدمًا للأموال، يقصد بتلك الآلية تحديد أسعار التحويل الداخلى للأموال (انظر الفصل السابع).

يتضمن تطبيق آلية تحديد أسعار التحويل الداخلى للأموال تحديد قيمة لأموال المنظمة تضاف لحساب مقدمى الأموال (إيراد فوائد محتسب)، وتحمل على حساب مستخدمى تلك الأموال (مصروف فوائد محتسب). هذا، وترتبط المقاييس المصاحبة لإيراد ومصروف الفوائد المحتسب، بنوع المنتج (على سبيل المثال، القروض بمعدل فائدة عائم غير ثابت، الودائع بمعدل فائدة محدد (ثابت)، وثيقة تأمين سنوية على السيارات، وثيقة تأمين على الحياة (أو معاش) لمدة عشر سنوات)، متوسط رصيد الأصل أو الخصم والمخاطر المرتبطة بالمنتج أو بالمنافس. وتجدر الإشارة إلى أنه ليس من الضرورى أن يكون هناك مقياس لكل توليفة منتج، أو رصيد، أو خطر، فيمكن أن يتم تجميع المنتجات فى مجمعات حسب الفئات حيث يؤخذ فى الاعتبار، معدل الفائدة، وتاريخ الاستحقاق، والمخاطر المرتبطة بالمنتج المعروض، ثم يتم ربط المقاييس بعد ذلك بمجمع المنتجات. لا شك أن تحليل تكاليف الفوائد الخاصة بتوفير الأموال المرتبطة بالمنتجات، يمكن أن يتسم بالتعقيد، الأمر الذى يتطلب مشروعًا مستقلاً.

تكاليف المواقع:

تتعلق تكاليف المواقع باقتناء وصيانة المواقع التى تشغلها المؤسسات المالية. وتتعلق العوامل التى تؤدى إلى زيادة الإنفاق على تلك المواقع بالحاجة إلى شراء أو بيع المواقع، أو الاحتفاظ بالمبانى وصيانتها. لا شك أن ذلك يرجع بصفة أساسية إلى القرارات التى تتخذها المنظمة على المستويين الإستراتيجى أو التكتيكى، مثل عمليات الدمج، أو الاقتناء، أو إعادة الهيكلة، أو إعادة التنظيم، وأيضًا الحاجة إلى إصلاح ما يستهلك نتيجة الاستعمال العادى. لا شك أن تخصيص تكاليف المواقع على المنتجات والخدمات كوسيلة للرقابة على التكاليف يمثل عائقًا للإنتاجية، وذلك إذا لم تكن الحاجة إلى الإنفاق ناتجة عن التغييرات فى المنتجات أو الخدمات المقدمة.

لهذا يمكن معالجة تكاليف المواقع إما كجزء من التكاليف العادية لمحطات التشغيل، أو تعالج باعتبارها تكاليف مساندة أو إضافية. فعلى سبيل المثال، إذا كانت المؤسسة المالية تستخدم المعلومات المحددة على أساس النشاط لمقارنة المنتجات أو العملاء، فعندئذ يمكن أن تدرج تكاليف المواقع كجزء من التكاليف العادية لمزاولة الأعمال. وعلى نحو آخر، إذا كانت المنظمة تنوى التوسع فى سلسلة منتجاتها وخدماتها، وكان هذا يتطلب مواقع جديدة أو مجددة، مثل غرفة جديدة لتداول الأوراق المالية، فإن ذلك سوف يعرف كمقياس للنشاط يتعلق بنفقة المواقع، وحينئذ يشكل هذا النشاط جزءًا من تقييم الاستثمار، ويجب أن يحدد بشكل مستقل.

تكاليف التسويق:

قد يتم تحميل تكاليف التسويق على المنتجات أو العملاء على أساس كمية أو قيمة المبيعات من المنتج، تلك الأسس التى لا تربطها علاقة قوية بالعوامل الفعلية المسببة للنفقة. فتكاليف التسويق تتجه إلى أن تكون نتيجة لثلاثة عوامل أساسية: العامل الأول هو الحاجة إلى المحافظة على صورة الشركة فى أذهان العملاء، أما العامل الثانى فهو الحاجة إلى تقوية الإدراك الحسى التسويقى لسلسلة المنتجات والخدمات التى تقدمها الشركة، فى حين يتمثل العامل الثالث فى الحاجة إلى إبلاغ العملاء بالمنتج الجديد أو الخدمة الجديدة.

قد تختلف المقاييس الخاصة بكل نوع من المصروفات. فتكلفة الحاجة إلى المحافظة على صورة الشركة فى أذهان العملاء ربما تعتبر تكلفة مساندة، وترجع إلى أهمية الصورة

الشاملة للشركة فى أذهان العملاء بالنسبة لسياسة التسويق بالمنظمة. أما تكلفة الحاجة إلى تقوية الإدراك الحسى التسويقى لسلسلة المنتجات والخدمات التى تقدمها الشركة، ربما يتسبب فيها من ناحية درجة المنافسة التى تواجهها المنتجات والخدمات فى السوق، ومن ناحية أخرى يتسبب فيها أنماط الشراء لدى المنافسين، وأيضًا مقدار التميز بين المنتجات المتنافسة. وأخيراً فإن تكلفة الحاجة إلى إبلاغ العملاء بالمنتج الجديد أو الخدمة الجديدة، ربما يكون سببها عدد المنتجات والخدمات الجديدة التى قدمتها المؤسسة، والحاجة إلى خلق طلب على المنتجات والخدمات قدمتها المؤسسة تجاه تلك المنتجات والخدمات التى قدمها المنافسون.

إن التركيز على سياسة التسويق وموقف المنظمة فى السوق الذى نتج عن منهج مقاييس الأنشطة، يسمح للإدارة باتخاذ قرارات تتأسس على العوامل الحقيقية التى تتسبب فى الإنفاق. إن تحميل تكاليف تقديم المنتج الجديد للمنتج المناسب يؤكد الاعتراف بالتكاليف المضافة لتطوير وتقديم المنتج الجديد، وأن هذه التكاليف قد أدرجت ضمن عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذى يمثل تحسينًا كبيراً.

تكاليف تقنية المعلومات:

لا شك أن تخصيص تكاليف النظم على أساس ساعات العمل البشرى سوف يشجع الموظفين على تخفيض الوقت المستنفد كوسيلة لخفض تكاليف تقنية المعلومات المحملة عليهم. الأمر الذى قد يمثل حافزاً جيداً لخفض تكلفة العمل، ولكن من المرجح أن يؤدى ذلك إلى زيادة تكاليف النظم الآلية، حيث إن تخفيض وقت العمل البشرى يعنى اللجوء إلى مزيد من الميكنة، ومن ثم مزيد من تكاليف النظم. وبصفة عامة، فإن معظم التكاليف المتعلقة بالنظم تتنوع تبعًا لتنوع المنتجات المقدمة وليس تبعًا لحجم العمليات. فمثلاً بالنسبة لعمليات صرف العملات الأجنبية، يجب أن يكون نظام الحاسب الآلى الخاص بتلك المعاملات جاهزاً دائمًا لاستقبال الحد الأقصى من عمليات التبادل التى يمكن أن تتم مادامت السوق مفتوحة؛ بغض النظر عن حجم التبادل الذى تم، حتى ولو كانت صفقة واحدة فقط هى التى تمت طوال الوقت.

ومن الجدير بالذكر أن العوامل التى تتسبب فى زيادة الإنفاق على تقنية المعلومات ترتبط إلى حد بعيد بقرارات الإنفاق الاستثمارى على تطبيقات النظم الجديدة، وحدات التشغيل المركزية الجديدة، وحدات التخزين الإضافية، أو على وسائل الاتصال الجديدة.

أما التكاليف المتغيرة فتقتصر على تكاليف إنتاج المخرجات (الطباعة، شرائح الصور المصغرة ... إلى آخره)، وكذا تكاليف صيانة النظم القائمة؛ لهذا فإن تكاليف النظم تتجه إلى أن تكون نتيجة لما يلي:

- متطلبات طاقة النظام (كلاً من طاقتى التشغيل والتخزين).
- تنوع تطبيقات النظم المطلوبة.
- حجم المخرجات.
- أحجام المعاملات.

تكاليف الأنشطة المساندة أو الإضافية:

كما هو الحال بالنسبة لتكاليف المواقع، يجب أن يتم ربط تكاليف الأنشطة المساندة أو الإضافية بمقاييس ترتبط بالمنتجات أو العملاء، حيث إن تلك الأنشطة تؤثر على قرارات الاستثمار. لا شك أن تحديد سبب القيام بالعديد من الأنشطة المساندة أو الإضافية فى المؤسسات المالية (أى مقاييس الأنشطة) لن يكون أمراً سهلاً، حيث يتضمن ذلك التحدث مع المسئول عن كل قسم من أجل معرفة سبب القيام بالعمل الذى يؤدى فى ذلك القسم. لا شك أن ذلك سوف يكون أمراً صعباً وبصفة خاصة بالنسبة للوظائف المساندة، حيث تختلف تلك الوظائف على المستوى التفصيلى من أسبوع لآخر، بعكس الحال كلما ارتفع المستوى حيث يمكن تحديد الأنشطة (كما سبق الذكر فى الفصل الخامس)، وكذا تحديد سبب القيام بكل نشاط.

فعلى سبيل المثال، قد يكون من الصعب فى قسم التمويل تحديد الأنشطة المهمة التى تنفذ يومياً، ولكن بالنظر إلى القسم من زاوية أخرى أعلى يمكن رؤية أنشطة معينة يستلزم الأمر تنفيذها كل شهر، أو كل ربع سنة، أو على الأقل مرة كل سنة. تلك الأنشطة تتضمن الأنشطة الرئيسية والتفصيلية الموضحة فى الجدول رقم (٦-٣).

هذا، ويمكن أن يحدد مقياس لكل نشاط من تلك الأنشطة كما هو موضح بالجدول رقم (٦-٤). لا شك أنه من الصعوبة بمكان ربط تلك الأنشطة التى تم تحديدها كأنشطة مساندة بمقياس نشاط معين. فعلى سبيل المثال، يكون من الصعب تحديد مقياس النشاط المناسب لنشاط المراجعة السنوية للحسابات، أو نشاط الفحص السنوى للموقف الضريبى. ومع ذلك فمن الممكن تحديد التكاليف المصاحبة للقيام بتلك الأنشطة فى ضوء المستوى الحالى للجودة أو الخدمة.

جدول رقم (٦-٣): الأنشطة الرئيسية والتفصيلية فى قسم التمويل

إعداد التقارير الإدارية
التخطيط التكتيكى / إعداد الموازنات التخطيطية / التنبؤ
إعداد التقارير العادية (الدورية)
إعداد التقارير الخاصة
المحاسبة المالية
إعداد التقارير التى تستلزمها القوانين والقواعد المنظمة
المحاسبة المالية
المحاسبة عن الأصول الثابتة
الأجور والمرتبات والمزايا
إعداد كشوف مطابقة البنك
إدارة الموظفين
الإشراف
تطوير المسار الوظيفى/ التقييم / المشورة
التوظيف
الاتصالات الداخلية
التدريب
عـام
فـنى
مراجعة الحسابات
الاتصال بالمراجعين (المدققين)
المحاسبة الضريبية
إدارة الضرائب
إدارة القسم
السكرتارية
الحفظ

جدول رقم (٦-٤): الأنشطة ومقاييس الأنشطة فى قسم التمويل

الأنشطة	مقاييس الأنشطة
إعداد التقارير الإدارية	
التخطيط التكتيكى/ إعداد الموازنات/ التنبؤ	مستوى التفصيل المطلوب
إعداد التقارير العادية (الدورية)	مستوى التفصيل المطلوب
إعداد التقارير الخاصة	عدد وتنوع طلبات التقارير
المحاسبة المالية	
إعداد التقارير التى تستلزمها القوانين والقواعد المنظمة	المتطلبات التنظيمية
المحاسبة المالية	عدد البنود التى تتم المحاسبة عليها
المحاسبة عن الأصول الثابتة	عدد البنود التى تتم المحاسبة عليها
الأجور والمرتبات والمزايا	عدد الموظفين
إعداد مذكرة تسوية البنك	عدد المعاملات التى يتم تسويتها
إدارة الموظفين	
الإشراف	عدد موظفى الإدارة
تطوير المسار الوظيفى/ التقييم / المشورة	عدد موظفى الإدارة
التوظيف	معدل دوران موظفى الإدارة
الاتصالات الداخلية	عدد موظفى الإدارة
التدريب	
عام	عدد موظفى الإدارة
فنى	خبرة موظفى الإدارة
مراجعة الحسابات	
الاتصال بالمراجعين (المدققين)	نوعية فريق المراجعة (التدقيق)
المحاسبة الضريبية	
إدارة الضرائب	درجة تعقيد وتطور البيئة الضريبية
إدارة القسم	
السكرتارية	درجة الميكنة / درجة معرفة موظفى الإدارة بالحاسب الآلى
الحفظ	عدد التقارير المنتجة

ملخص:

لأغراض إدارة القيمة من وجهة نظر المساهم؛ من الضرورى إدارة القيمة على جميع المستويات داخل المنظمة. وتتطلب عملية إدارة الموارد فى أى منظمة الفهم السليم لكيفية استخدام أو استغلال تلك الموارد. وتمثل المعلومات المحددة على أساس النشاط وكذلك الإدارة على أساس القيمة وسيلتين لدعم هذا النمط من الإدارة. هاتان الوسيلتان تتأسسان على نوعين من المكونات الرئيسية، هما: مسببات التكلفة ومقاييس الأنشطة.

إن الأنشطة تحدث كرد فعل أو استجابة لتصرفات تقع أو قرارات تتخذ إما داخل المنظمة أو خارجها. فى بعض الأحيان يطلق على تلك العوامل، مسببات التكلفة، والتى يعتبر فهم تأثيرها على آليات التكلفة بالمنظمة أحد المقومات الهامة للإدارة على أساس القيمة. وبدورها سوف تساعد هذه العوامل فى تحديد مقاييس الأداء التى تستخدم داخل المنظمة؛ بغرض التحفيز إلى تحقيق أهداف الشركة.

إن مقياس النشاط هو العامل الذى يمكن أن يستخدم لتقدير تكلفة الوحدة من النشاط. وبصفة عامة ترتبط مقاييس الأنشطة بالحجم، والقيمة، والجودة، والوقت، ومستوى الخدمة. ومن الناحية العملية، فإن تحديد مقاييس الأنشطة فى نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط يتطلب كلاً من الحكم الشخصى، والتحليل المتأنى.

- المبدأ الأول: هو تحديد تلك الأنشطة التى تستغرق وقتًا طويلاً أو تستنفد تكلفة عالية، وكذا الأخذ فى الاعتبار العلاقة بين تنوع المنتجات، والخدمات، والعملاء الذين يقدم إليهم الدعم عن طريق تلك الأنشطة، ودرجة اختلاف أداء النشاط بالنسبة لكل منتج، خدمة، أو عميل. وذلك سوف يحدد مستوى الدقة الضرورية لتعظيم قيمة النظام.
- المبدأ الثانى: هو تحديد التكاليف التى ترتبط بالأرصدة والتحقق من المقاييس التى يمكن ربطها بإيراد ومصروف الفوائد؛ لكى يؤخذ فى الحسبان المعدلات والمخاطر المرتبطة بالمنتجات والمنافسين.
- وأخيراً، الأخذ فى الاعتبار التكاليف التى لا ترتبط بالأنشطة، والمقاييس الضرورية لتحليل كيف نشأت التكاليف.

إن عدد مقاييس الأنشطة التى يتطلبها التشغيل الفعال لنظام المعلومات المحددة على أساس النشاط، يعتمد على درجة الدقة التى يجب أن تكون عليها المعلومات، ودرجة تعقيد وتطور المنتجات والخدمات التى تقدمها المنظمة. ومن ناحية ثانية، يجب تقييم هذا الوضع من خلال مدى توافر المعلومات وتكلفة الحصول عليها ومعالجتها. لا شك أنه يجب أن تُبَرَّر هذه التكلفة الخاصة بتطوير وتشغيل نظم المعلومات المحددة على أساس النشاط، وذلك من خلال قياس منفعة المعلومات المنتجة.

أهـم المصطلحات:

التكاليف المرتبطة بالأرصدة	Balance-related Costs
الموقف التنافسى	Competitive Position
مصادقات	Confirmation
صورة شركة فى ذهن العملاء	Corporate Image
المنافسون ـ المنظمات المناظرة	Counter-parties
ولاء العملاء	Customer Loyalty
إستراتيجية التسعير التمييزى	Differentiated Pricing
تسوية محلية	Domestic Settlement
الأداء الاقتصادى	Economic Performance
الودائع بمعدل فائدة محدد (ثابت)	Fixed-rate Deposit
القروض الممنوحة بمعدل فائدة عائم (متغير)	Floating-rate Loan
تسوية أجنبية (خارجية)	Foreign Settlement
المكتب الأمامى	Front Office
تحديد أسعار التحويل الداخلى للأموال	Funds Transfer Pricing
مقاييس شاملة (عامة)	Generic Measures
العولمة	Globalization
الموارد البشرية	Human Resources
مصروف الفوائد المحتسب	Imputed Interest Expense
إيراد الفوائد المحتسب	Imputed Interest Income
التكاليف المشتركة	Joint Costs
تقلبات السوق	Market Volatility
شرائح الصورة المصغرة	Microfiche
التكاليف التى لا ترتبط بالأنشطة	Non-activity-related Costs
سياسات مواجهة المخاطر	Risk Policies

وحدة تسوية الأوراق المالية	Securities Settlement unit
الإقراض لشراء أسهم	Stock Lending
الإنجاز ـ الإنتاجية	Throughput
غرفة تداول الأوراق المالية	Trading Room
منفعة المعلومات	Usefulness of the Information
إهلاك نتيجة الاستعمال العادى	Wear and Tear

الفصل السابع

إعـداد بيانات التكاليف والإيـرادات

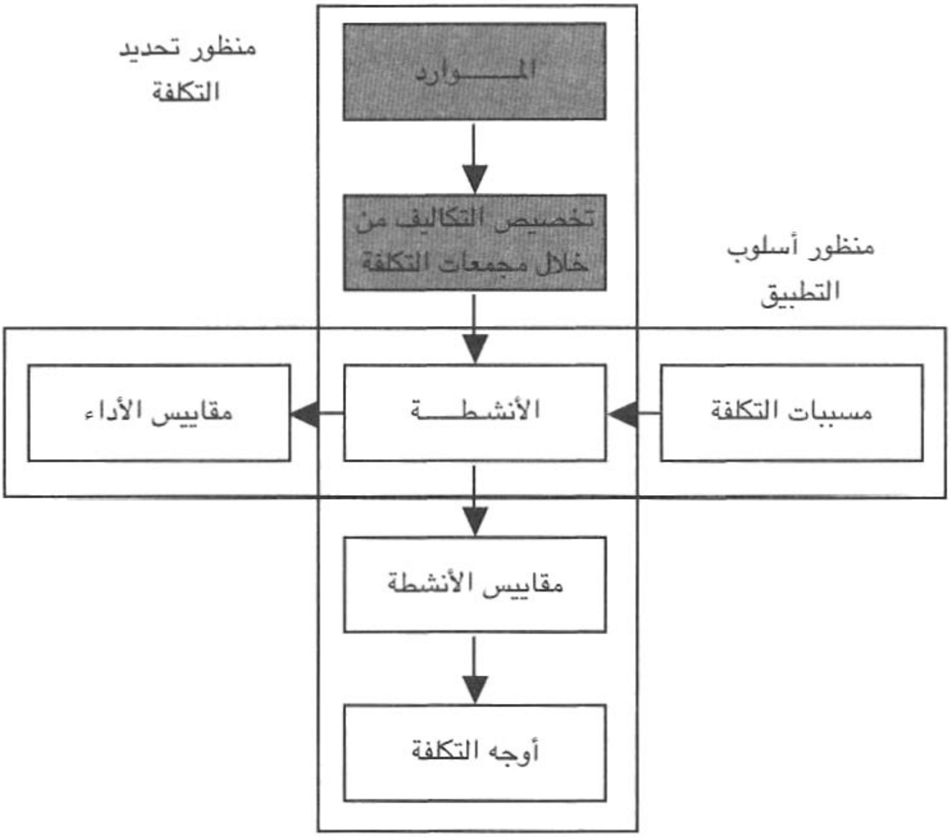
مقدمة:

لقد قدم الفصل الثالث نموذج المعلومات المحددة على أساس النشاط، والذى أوضح المكونات الرئيسية للتحليل على أساس الأنشطة. ويتناول الفصل الحالى قطاعين موضحين بالشكل رقم (٧-١) وهما: الموارد، وقواعد تخصيص التكاليف. وتتضمن الموارد التى يهتم بها أى تحليل على أساس الأنشطة كلاً من الأنشطة (كما حددت وعرفت فى الفصل الخامس)، والتكاليف، والإيرادات. وتجدر الإشارة إلى ضرورة ربط تلك القيم المالية بالأنشطة حتى يمكن الوصول إلى تكاليف الأنشطة (والإيرادات المرتبطة بها)، الأمر الذى يمكن تحقيقه عن طريق استخدام قواعد التخصيص التى سبق بيانها فى الفصل الثالث.

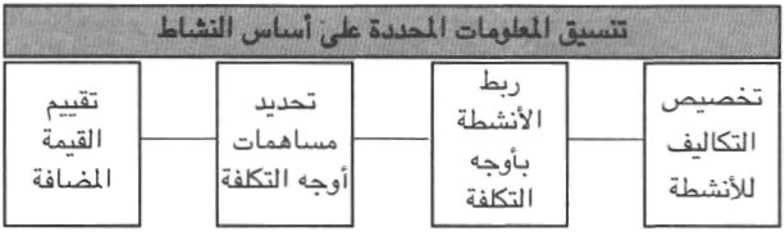
وتتمثل المرحلة الخامسة من منهج إنشاء وتنفيذ نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط فى تنسيق تلك المعلومات، انظر الشكل رقم (٧-٢). وعلى الرغم من أن المفاهيم الأساسية التى يتأسس عليها تحديد التكلفة على أساس النشاط تتعلق بشكل تام بتحليل التكلفة، إلا أنه من المهم عدم نسيان أو تجاهل الإيرادات. فبدون القدرة على ربط التكاليف والإيرادات بالوحدات التى يتم إعداد التقارير عنها؛ فإنه بالإمكان فقط استخدام التحليل لمتابعة التكاليف والرقابة عليها بشكل منفصل. فلا شك أن الإيرادات توفر المدخلات الضرورية لمتابعة العائد على الاستثمار والربحية والرقابة عليهما.

ويقصد بتحديد التكلفة تحديد وقياس وتخصيص وتحليل المصروفات المصاحبة للبنود التى يجب أن تتحمل بالتكاليف. وتجدر الإشارة إلى أن تلك البنود قد تتراوح من أنشطة إلى خطوط إنتاج، كل منتج من المنتجات، كل عميل من العملاء، كل وحدة من الوحدات التنظيمية، أو أى مخرجات قابلة للتحديد أو التعريف.

وتجدر الإشارة إلى أنه قد تم تطوير مفاهيم محاسبة التكاليف بصفة أساسية للتطبيق فى الشركات الصناعية. كما يمكن باستخدام وسائل محاسبة التكاليف تحديد تكلفة المخزون من الإنتاج تحت التشغيل والإنتاج التام المطلوب لأغراض المحاسبة المالية فى الشركات الصناعية. ويتمثل الاختلاف الواضح بين محاسبة التكاليف فى الشركات الصناعية والمؤسسات المالية فى المواد الخام المتنوعة التى تحتاج إليها الشركات الصناعية لإنتاج منتجات ملموسة بغرض البيع. أما فى الخدمات المالية فإن "المواد الخام" هى فقط الأموال التى تقدم أو يقترضها العملاء.



شكل رقم (٧-١): تخصيص الموارد للأنشطة



شكل رقم (٧-٢): منهج لتنفيذ نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط - المرحلة الخامسة

من المعروف أن كلاً من الخدمات المالية والعمليات الصناعية تعتمد على عنصر العمل، والمعدات والتسهيلات، ولكن المؤسسات المالية لا تنتج منتجاً ملموساً؛ فالمنتجات والخدمات التى تقدمها المؤسسات المالية إلى العملاء قد تكون تقديم خدمة التأمين، الإدارة المالية، تسهيلات الإقراض والإيداع، والرأى أو المشورة المالية. من ناحية أخرى، هناك خصائص أخرى للمؤسسات المالية تجعل أسلوب تحديد التكلفة فى هذه البيئة يختلف عنها فى الشركات الصناعية. فعلى سبيل المثال، تؤثر السرعة فى توفير المنتج أو تقديم الخدمة على التكلفة والربحية، وهذا يرجع إلى القيمة الزمنية للنقود، ومستوى الخدمة المقدمة للعميل كأحد مكونات الخدمة أو المنتج. مادامت الفائدة تمثل المكون الرئيسى فى تكلفة الأموال؛ فلا يمكن تخفيض تكلفة الوحدة الخاصة بتقديم الخدمة إلا بنسبة ضئيلة فقط، وذلك عن طريق التشغيل بكفاءة أعلى؛ حيث إنه لا يمكن إدارة التكلفة والرقابة عليها عن طريق الأساليب التقليدية لإدارة التكلفة. وهذا يرجع إلى أن " المواد الخام " التى تتعامل فيها المؤسسات المالية هى الأموال التى تحصل عليها من الودائع، وأقساط التأمين، والاقتراض، وحتى إذا كان من الممكن تخطيط تكلفة الحصول على تلك الأموال؛ فإنه يكون من الصعب تحديد رصيد الودائع ومعدل الفائدة المرتبط به، الذى استخدم كمورد لإنتاج منتج محدد كالإقراض مثلاً؛ فالمؤسسات المالية لديها حجم كبير من المعاملات التى تتقلب بشكل كبير تبعاً لفترات الذروة أو الركود، وأيضاً نتيجة للظروف الاقتصادية السائدة. وتجدر الإشارة إلى ارتفاع نسبة التكاليف الثابتة فى المؤسسات المالية، وذلك بسبب الطاقة العاطلة أو غير المستغلة التى لا يمكن تجنبها، والتى ترجع بدورها إلى التقلبات الكبيرة فى حجم النشاط.

ويلخص الجدول رقم (٧-١) خصائص المحاسبة الإدارية، متضمنة قياس التكلفة والربحية وإعداد التقارير، كما هى مطبقة فى كل من المؤسسات الصناعية والمالية.

جدول رقم (٧-١): خصائص المحاسبة الإدارية

التكاليف / الإيرادات	المؤسسات المالية	الشركات الصناعية
المنتجات	القروض الخدمات المالية ذات الأتعاب	المنتجات التامة الملموسة
المواد الخام	الودائع أقساط التأمين الاقتراض العمال	المواد الخام الملموسة العمال
مكونات التكلفة	الأموال العمال المعدات التسهيلات	المواد الخام العمال المعدات التسهيلات
مكونات الإيراد	هامش الفائدة إيراد الأتعاب إيراد المبادلات التجارية إيراد الاستثمارات	مبيعات البضاعة
تحديد تدفقات التكلفة والإيراد حسب: الوحدات التنظيمية ، المنتجات، والعملاء.	تتم المحاسبة عن تكلفة الفائدة حسب المنتجات والوحدة، فى حين تتم المحاسبة عن التكاليف الأخرى والإيرادات حسب الوحدة التنظيمية فقط. ويتطلب الأمر تسويات معقدة لكى تربط جميع التكاليف والإيرادات بالأبعاد الثلاثة.	تتم المحاسبة عن التكاليف والإيرادات على أساس المنتجات، والتى يمكن ربطها بصفة عامة بالوحدات التنظيمية والعملاء.
محاسبة التكاليف التقليدية عن: - الوحدة التنظيمية - المنتج - العميل	نعم، إذا وجدت محاسبة التكاليف من الأصل. تحليل محدود للتكلفة من النادر تحديد التكلفة	نعم، تقريباً بشكل دائم نعم، بشكل دائم محدود، بصفة عامة من خلال التحليل حسب المنتج.

تابع - جدول رقم (٧-١)

القياس التقليدى للربح من:		
- إجمالى العمليات	نعم، بشكل دائم	نعم، بشكل دائم
- الوحدة التنظيمية	نعم، إذا وجد أى تحليل داخلى	نعم، تقريبًا بشكل دائم
- المنتج	نعم، من الممكن	نعم، بشكل دائم
- العميل	من غير المرجح	محدود

أنــواع التكاليف:

يمكن أن تبوب التكاليف فى المؤسسات المالية إلى عدة أنواع أساسية:

- تكاليف الفوائد.
- المطالبات.
- العمولات المدفوعة.
- تكاليف التشغيل.
- الأعباء الإضافية أو التكاليف المساندة.

وبالنسبة لتحديد التكلفة على أساس النشاط، فمن المفيد أيضًا الفصل بين العناصر الثابتة والعناصر المتغيرة داخل كل تبويب، فى ضوء ارتباطها بشكل عام بمختلف مقاييس النشاط.

على سبيل المثال، عادة تعتبر تكاليف الفوائد تكاليف متغيرة فى المؤسسات المالية، حيث يمكن ربطها بشكل مباشر بحساب ما، ومن ثم، نسبتها إلى منتج معين. هذا ويمكن أن تحلل تكلفة الفوائد على أساس صافى أو إجمالى. ويعرف صافى الفوائد بأنه إيراد الفوائد بعد استبعاد تكاليف تدبير الأموال. لا شك أن هذا يتطلب بعض الوسائل لتقدير تكاليف الأموال التى يمكن ربطها بالمنتجات، وهو الأمر الذى سنناقشه بالتفصيل فيما بعد.

أيضًا تعتبر تكاليف المطالبات تكاليف متغيرة؛ حيث يمكن ربطها بوثيقة تأمين معينة أو نوع معين من الوثائق.

كذلك تعتبر العمولات المدفوعة تكاليف متغيرة؛ نظراً لأنها ترتبط بالخدمات التى تشتريها الشركة. وبصفة عامة فإن الخدمات المشتراة هى الخدمات الاستشارية وأعمال السمسرة، ويمكن ربطها مباشرة بنوع معين من الأعمال، إذا لم يكن من الممكن ربطها بمنتج معين.

أما تكاليف التشغيل والأعباء الإضافية أو التكاليف المساندة فتتضمن كلا النوعين من عناصر التكاليف الثابتة والمتغيرة. فعلى سبيل المثال، سوف تكون التكاليف الخاصة بالموظفين شبه متغيرة، وسوف يتم ربطها مباشرة بالأنشطة المحددة. ويمكن أن تحلل هذه التكاليف حسب الأنشطة إلى تكاليف مباشرة وتكاليف غير مباشرة. وتجدر الإشارة إلى أن التكاليف المتغيرة حقًا الخاصة بالموظفين عادة ما ترتبط وبشكل دقيق بحجم النشاط الخاصة بأنشطة معينة. أما تكاليف المبانى فتعتبر بصفة عامة تكاليف ثابتة، وقد يتم توزيعها على المنتجات أو الخدمات على أساس معدل الاستفادة أو الانتفاع منها (مثلاً غرفة المعاملات فى سوق المال قد يتم نسبتها مباشرة إلى منتجات تجارة الصرف الأجنبى)، ولكن قد تكون هناك نسبة كبيرة من المساحات الإدارية يجب أن تعالج بشكل منفصل.

أما تكاليف الاتصالات وتقنية المعلومات فتعتبر ـ فى الأساس ـ تكاليف ثابتة على الرغم من احتوائها على بعض المكونات المتغيرة التى يمكن ربطها بحجم النشاط. أما المصروفات الأخرى فتتضمن تكاليف التسويق والإعلان، والتنقلات والضيافة، والأدوات الكتابية، والعلاقات العامة، والتموين والتغذية، والتوزيع. وبصفة عامة تصنف هذه التكاليف باعتبارها تكاليف متغيرة، فقد تنسب بشكل مباشر إلى المنتجات والخدمات، ولكنها قد تعتبر تكاليف غير مباشرة، حيث تشكل جزءاً من الأعباء الإضافية العامة أو التكاليف المساندة، والتى يجب أن يتم تحليلها بشكل أكثر تفصيلاً.

التكاليف غير المباشرة:

بصفة عامة تمثل التكاليف غير المباشرة المكون الأكبر من مكونات التكلفة فى المؤسسات المالية، ولهذا، سوف يكون التأثير الأكبر على القرارات التى يتخذها مديرو الوحدات التنظيمية، والمسئولون عن المنتجات وعلاقات العملاء فى تلك المؤسسات. لا شك أن المديرين يرغبون فى تعظيم الربحية الخاصة بمجال مسئولياتهم؛ لهذا فإن نظم

تحديد أسعار التحويل الداخلى للأموال التى تستخدم لتقدير المستحق والمقدم من صافى الفوائد، تحتاج إلى التشغيل بطريقة تحفز المديرين إلى تحسين الأرباح الخاصة داخل نطاق مسئولياتهم، سواء كان مركز المسئولية وحدات تنظيمية أو منتجات أو عملاء، الأمر الذى ينعكس فى نفس الوقت على الأرباح الشاملة للبنك.

ويتضمن تحديد أسعار التحويل الداخلية للأموال، تعيين قيمة لأموال المنظمة، تدفع إلى الجهات التى توفر تلك الأموال أو تجعل حساباتها دائنة بتلك القيمة (إيراد الفوائد المحتسب)، وفى نفس الوقت تحميل مستخدمى تلك الأموال بالقيمة (مصروف الفوائد المحتسب). وتجدر الإشارة إلى أن عملية تحليل تكلفة فوائد توفير الأموال المرتبطة بالمنتجات يمكن أن تتسم بالتعقيد، ومن ثم يمكن تنفيذها بشكل مستقل.

وبالإضافة إلى إمكانية قياس ربحية القطاعات الداخلية بالمنظمة، فإن تحديد أسعار التحويل الداخلية للأموال يسمح بتقييم مدى مساهمة كل من وظائف الحصول على الأموال (استلام الودائع، وغيرها)، ووظائف استثمار الأموال، فى مكاسب المنظمة. لا شك أنه بدون تحديد أسعار التحويل الداخلية؛ فلن تكون هناك أى إيرادات مقابل تكاليف الاقتراض وما يصاحبها من تكاليف تشغيل.

هذا، ويجب أن تأخذ قرارات تسعير الأصول فى الاعتبار تكاليف الأموال، وذلك بالإضافة إلى تكاليف الحصول على الأصل والاحتفاظ به وهوامش الأرباح المرغوب فيها. وهكذا فقد يتأثر قرار التسعير بتكلفة الأموال المحملة على قيمة الأصل.

وبصفة عامة، تدعم أهداف إدارة الأصول والخصوم عن طريق بناء حوافز أو وضع عوائق داخل نظام تحديد أسعار التحويل الداخلى للأموال. فبهذه الطريقة يمكن التأثير على القرارات المتعلقة بالأصول والخصوم على مستوى المنظمة. ومن الجدير بالذكر أن المؤسسات المالية تستخدم مجموعة كبيرة من الطرق لتنفيذ عملية تحديد أسعار التحويل الداخلى للأموال، ونتيجة للعدد الكبير من البدائل فهناك فى واقع الأمر عدد غير محدود من التوليفات، ومن ثم نظم مختلفة لتحديد أسعار التحويل الداخلى للأموال.

ويعرض الجزء المتبقى من هذا الجزء من الفصل الخصائص الرئيسية، ومزايا وعيوب النماذج الرئيسية الثلاثة، والاعتبارات الأساسية لها لتحديد أسعار التحويل الداخلى للأموال، وعينات للعمليات الحسابية فى ظل كل منها وهذه النماذج، هى:

- طريقة المجمع الواحد.

- طريقة المجمعات المتعددة.
- طريقة تغطية عمليات تدبير الأموال.

طريقة المجمع الواحد:

طبقًا لطريقة المجمع الواحد يستخدم سعر واحد لتسعير التحويلات الداخلية للأموال. حيث يتم فى مجمع واحد تحديد صافى الأصول والخصوم المستغلة فى وحدة تنظيمية، فى إنتاج منتج، أو فى خدمة عميل، وذلك لتحديد الرصيد الصافى لاستخدامات الأموال أو مصادرها (الموقف المالى). بعد ذلك يتم ضرب ذلك الرصيد فى معدل سعر التحويل الداخلى لتحديد عبء تكلفة الأموال المحملة على مستخدميها، وفى نفس الوقت تحديد إيرادات توفير الأموال بالنسبة لمصادرها. ويلاحظ توازن أعباء التكاليف المحملة على مستخدمى الأموال، مع إيرادات الأموال المحتسبة لمصادر تلك الأموال، وهو ما يعنى تفادى حدوث أى مشكلات خاصة بعمليات التسوية.

وتتميز طريقة المجمع الواحد بالبساطة وسهولة الاستخدام والفهم. ولكن هذه الطريقة لا تعكس الخصائص أو السمات المختلفة لأصول وخصوم المنظمة. فهذه الطريقة تكون أكثر ملاءمة فى الحالات التى لا تتسم بالتعقيد، بل تتسم بالتجانس، حيث تتشابه خصائص الأصول والخصوم (الاستحقاق، وحساسية الفائدة، والسيولة)، أو فى حالات يكون لدى الوحدات موضع القياس مزيج من الخصائص المتشابهة (المراكز، المنتجات، العملاء). إن الاعتماد على معدل السعر الواحد يعنى الأخذ فى الاعتبار مجموعة واحدة من الخصائص (الاستحقاق أو حساسية الفائدة)، الأمر الذى يترتب عليه تشويه عملية قياس الربحية والقرارات التى يمكن أن تتخذ على أساسها بالنسبة لأصول أو خصوم ذات خصائص مختلفة. فعلى سبيل المثال، استخدام معدل داخلى يعكس القيم التى تم على أساسها اقتناء الأصول أو تحمل الالتزامات، قد يكون ملائمًا لقياس التكاليف التاريخية، ولكنه لن يعكس القيمة الاقتصادية الحقيقة أو تكلفة أموال جديدة، كما أنه قد لا يكون ملائمًا للاستخدام كأساس لاتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط الجارى. على العكس من ذلك، فإن استخدام معدلات خارجية قد يعكس بشكل أكثر وضوحًا التكلفة المضافة للحصول على أموال جديدة أو استثمارها؛ ولهذا فقد تكون تلك التكلفة أكثر ملاءمة فى مجال اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط الجارى، ولكنها قد لا تعكس التكاليف الفعلية للمنتجات أو الخدمات المقدمة فى حالة استخدام المعدلات الفعلية فى تغطية الموقف المالى.

لا شك أنه لا يترتب على طريقة المجمع الواحد أى مشاكل خاصة بالنسبة للبيانات أو النظم. فبالنسبة للوحدات موضع القياس، فالمطلوب هو الرصيد الصافى للأموال (الموقف المالى الصافى والذى يفضل أن يتحدد على أساس متوسط الرصيد) ومعدل السعر. وتجدر الإشارة إلى أن الرصيد سوف يكون مطلوباً بشكل دائم لأغراض إعداد تقارير الربحية، وذلك بغض النظر عن تحديد أسعار التحويل الداخلية للأموال؛ ولهذا فلن يتطلب الأمر موارد إضافية. ولهذا أيضاً فإن العمليات الحسابية التى تتضمنها طريقة المجمع الواحد سوف تتسم بالسهولة فى التنفيذ.

طريقة المجمعات المتعددة:

فى طريقة المجمعات المتعددة لتحديد أسعار التحويلات الداخلية للأموال، يستخدم سعران أو أكثر. حيث يتم تجميع الأصول والخصوم فى مجمعات وذلك على أساس الخصائص المميزة لكل منها، مثل الاستحقاق، والسيولة، وحساسية معدل الفائدة، والعملة، والموطن.

وقد تكون مجمعات الأصول والخصوم أو لا تكون متوازية، وإذا كانت متماثلة؛ فإنه قد يكون وقد لا يكون من الممكن تحديد صافى الموقف المالى داخل كل مجمع. وغالباً ما لا يحدث التوازن بين تكلفة الأموال (التى يتحملها مستخدمها)، وإيرادات الأموال (التى يجنيها مقدمها)، الأمر الذى يتطلب دوام المتابعة والرقابة وإجراء التسويات اللازمة.

وتتميز طريقة المجمعات المتعددة بإمكانية إنشاء تلك المجمعات بحيث تعكس مختلف خصائص الأصول والخصوم (الاستحقاق، حساسية الفائدة، ... إلى آخره). كما تتميز تلك المجمعات بالمرونة من حيث قدرتها على أن تعكس ظروف السوق قصيرة الأجل بالنسبة للمنتجات التى تستحق فى الأجل القصير، والطبيعة طويلة الأجل للأصول والخصوم الأخرى.

من ناحية أخرى، فإن استخدام وفهم مجمعات الأموال يعتبر أمراً أكثر صعوبة. فكلما زاد عدد المجمعات لتعكس خصائص أكثر؛ أصبحت عملية تطوير وتنفيذ النظام أكثر صعوبة. وفى حالة وجود أكثر من مجمع، فمن المرجح عدم حدوث توازن بين تكلفة الأموال وإيراداتها؛ بسبب عدم الدقة فى تحقيق المقابلة أو التماثل فيما بين المجمعات. وتعتبر هذه الطريقة لتحديد أسعار التحويل الداخلى للأموال الأكثر ملاءمة للقياس فى المواقف التى تتميز بوجود خصائص متنوعة للأصول والخصوم.

ويتراوح مدى التعقيد فى طريقة المجمعات المتعددة بين تلك التى تتضمن مجمعين فقط (أحدهما للأصول، والثانى للخصوم) وتلك التى تتضمن العديد من المجمعات حيث تعالج مصادر تدبير الأموال المتماثلة بالنسبة لجميع توليفات الخصائص. فإذا تم تحديد المجمعات بطريقة تتطلب تتبع كل أصل من الأصول أو خصم من الخصوم، أو تحديد الأصول والخصوم بشكل غير متوافر فى نظام الأستاذ العام أو نظم التطبيقات، أو استخدام معدلات تتسم بالتعقيد؛ فإن تحديد أسعار التحويلات الداخلية سوف يتطلب موارد كبيرة. لا شك أن المواصفات الأكثر تعقيداً تتطلب نظاماً مستقلاً لتحديد أسعار التحويل الداخلى يستمد بياناته من نظم التطبيقات، ربما بشكل أكثر تكراراً من عملية إعداد التقرير.

ومن الجدير بالذكر أنه يجب المواءمة بين التعقيد والدقة. ففى أغلب الأحوال يكون من الصعب فهم النظم التى تتسم بالتعقيد، ولهذا لن يكون لها التأثير المرتقب على مستخدميها.

طريقة تغطية عمليات تدبير الأموال:

عندما يتم تسجيل أصل باستخدام هذه الطريقة؛ يتم تحديد معدل أو هامش سعرى يظل ملازماً لهذا الأصل على مدى عمره الانتاجى. وعادة ما تستخدم هذه الطريقة بالنسبة للقروض التجارية الضخمة، فى نفس الوقت الذى تستخدم فيه طريقة المجمعات المتعددة بالنسبة للمعاملات الأصغر الأخرى. ويتم تقدير المعدل أو هامش الربح المخصص على أساس تاريخ الاستحقاق وهيكل تسعير الأصول والخصوم موضع التحليل. وعموماً يتطلب تطبيق هذه الطريق وجود وظيفة لإدارة الخزينة أو الأموال، حيث يمكن أن تضطلع بمسئولية تخصيص أسعار تدبير الأموال على الأصول والخصوم.

وتجدر الإشارة إلى أن عملية توفيق المعدلات الخاصة بالمعاملات الكبيرة تماثل إلى حد كبير الواقع السائد فى السوق. وتتميز هذه الطريقة بأنها تربط المعدل أو هامش السعر بالأصل أو الخصم عند الاستحقاق، الأمر الذى يوفر الاستقرار والعدالة لعملية قياس الأداء، كما يوفر الدقة عند تحليل التكلفة. أيضاً فإن المرونة المتزايدة التى توفرها هذه الطريقة تمكن المعدل أو هامش السعر المستخدم من أن يعكس الخصائص المميزة للمعاملات (الاستحقاق، حساسية الفائدة، القيمة، والعملة). ومع ذلك، فإن هذه الطريقة تتطلب القدرة

على تتبع معدل تدبير الأموال حسب المعاملات، ومن ثم فإن عملية إدارتها تتسم بالصعوبة. أيضًا تتطلب هذه الطريقة عمليات متابعة وتسويات أكثر تعقيداً بحيث تتلاءم مع نظم التشغيل والنظم المالية، وهو ما يضمن دوام الاتساق والتكامل مع تلك الأنظمة.

المطالبات:

تتمثل أهم عناصر التكاليف فى شركات التأمين، فى المطالبات التى تسددها تلك الشركات لحملة وثائق التأمين مقابل ما تحملوه من خسائر. وعادة ما يتم تسجيل المطالبات على أساس إجمالى أو على أساس صافى (بعد استبعاد تغطيات إعادة التأمين). وتجدر الإشارة إلى أنه فى أى لحظة قد تكون المطالبات أما مدفوعة / واجبة الدفع، سارية، أو مطالبات لم يتم إبلاغ شركة التأمين عنها، وسوف تناقش تلك الأنوا ع من المطالبات فيما بعد.

ويتضمن احتياطى المطالبات فى شركات التأمين الشامل، إجمالى المطالبات السارية المبلغ عنها (بعد التسوية)، ومخصصاً عن المطالبات التى لم يتم الإبلاغ عنها. هذا، وتقوم شركات التأمين بإعداد إحصاءات متنوعة من أجل متابعة أدائها بشأن المطالبات، حيث تقع تلك الإحصاءات بصفة عامة فى مجموعتين، هما:

- الربحية التعاقدية.
- الأداء الخاص بعمليات التسوية.

وبصفة عامة، فكل شركة تأمين لديها طريقتها الخاصة بها لمتابعة أداء إدارة المطالبات بها. ويمكن اعتبار التسويات العاجلة أو الفورية العامل الأساسى فى خدمة العملاء، وبناء على ذلك، يمكن أن تكون مجالاً للتركيز على إحصاءات التسوية.

المطالبات المدفوعة / واجبة الدفع:

المطالبات المدفوعة / واجبة الدفع هى المطالبات التى وافقت عليها شركة التأمين باعتبارها قانونية، ومن ثم فقد تم تحويلها للسداد. وتمثل هذه المطالبات تكلفة بالنسبة لشركة التأمين؛ ولهذا يمكن إدراجها ضمن نوع وثائق التأمين المناسب لأغراض تحديد التكلفة على أساس النشاط. فالمطالبة يمكن أن ترتبط بوثيقة صدرت فى فترات محاسبية سابقة، ومن ثم فقد تم تكوين احتياطيات خاصة بها. ومن الأهمية بمكان التأكد من

تفـادى أى ازدواج فى عـمليـة الحـصـر، والتـأكـد من أنه قـد تم عـمل تقـريـر عن تكاليف المطالبات حسب نوع الوثيقة بأقصى درجة ممكنة من الدقة.

المطالبات السارية المبلغ عنها:

المطالبـات السـارية المبلغ عنها هـى تلك المطالبـات التى تم إبلاغ شـركـة التـأمـين عنهـا كـخسـائر، ولكن لـم تتم الموافـقـة على سـدادهـا من قبـل شـركـة التـأمين. ويمثـل إجمـالى المطالبات السـارية المبلغ عنها فى أى لحظة زمنية، تقديراً معقولاً لالتزامات شركة التـأمين، واعتبار قيمة تلك المطالبات بمثابة تسوية للتكاليف.

المطالبات التى لم يتم الإبلاغ عنها:

المطالبـات التى لم يتم إبلاغ الشـركة التـأمين عنـها تتـعلق بخسـائر يتم تغطيتـهـا بموجب عقود التأمين، ولكن لم يتم إبلاغ شركة التـأمين بها كخسـائر. وعادة تقوم شـركة التـأمين بتكوين احـتـيـاطى لتلك المطالبـات، ومن ثم فـإن ذلك الاحـتـيـاطى سـوف يؤثر على تكـاليف المطالبات. ومن الواضح أن تحديد ذلك الاحتياطى يعتبر عملية حكمية تستلزم استخدام الأسـاليب الإكـتـوارية. ومن الجـدير بـالذكر أن شـركـات التـأمـين تقـوم فى نهـاية كل عـام بتسويات تفصيلية لتحديد ذلك الاحتياطى، ولكنها تقوم أحيانًا بتحديث ذلك الاحتياطى عدة مرات خلال السنة لأغراض المحاسبة الإدارية.

العمـولات المدفـوعة:

هـى عمولات تدفعها المؤسسـات المالية إلى المنظمـات الأخرى مقابل مـا تقدمـه لهـا تلك المنظمـات من خـدمـات. هذه العـمـولات قـد تتـضـمن عـمـولات التـأمـين التـى تدفع للوكـلاء والسمـاسـرة، العمـولات التـجـارية التى تدفع إلى تجـار أو سمـاسـرة الأوراق المالية أو إلى تجـار أو سمـاسـرة العملات الأجنبيـة، والمدفوعـات أو العمولات المدفوعة إلى أعضـاء غرف المقـاصـة، والعـمـولات المدفـوعة إلى وكـلاء الائتـمـان، والعـمـولات أو الأتعـاب المدفـوعـة إلى منظمات البحوث المتخصصة فى إجراء البحوث الاقتصادية والصناعية.

وفضـلاً عن المطالبـات، يتمثل النوعـان الأسـاسـيـان للمصـروفات فى شـركـات التأمين فى العمـولات والمصـروفات الإدارية. حيث تدفع شـركـات التـأمين العمولات إلى أفـراد أو إلى

شركات، وذلك مقابل الخدمة التى يقدمونها لجلب الأعمال، ومن ثم يشكل هذان البندان الجزء الأكبر من تكاليف الحصول على الأعمال. وبصفة عامة تدفع العمولات مقابل الأعمال الجديدة، وقد لا تقوم شركات التأمين بالمحاسبة على إجمالى المبلغ فى نفس السنة المالية، حيث يتم ترحيل مبلغ إلى السنوات التالية كتكاليف مؤجلة.

وعلى الرغم من أنه قد يكون هناك أعباء سنوية أساسية مرتبطة بالمحافظة على العلاقات مع الموردين؛ فإن العمولات الخاصة بالمعاملات فى سوق المال، وأقساط السداد والائتمان تتجه إلى أن ترتبط بمعاملات مستقلة. ومن ثم يمكن بشكل دقيق تخصيص تلك التكاليف إلى الأنشطة، والمنتجات، والخدمات التى ترتبط بها. ولكن تكاليف البحوث نادراً ما ترتبط بنشاط معين، وقد تتحملها الشركة لدعم النشاط العام للمعاملات المالية فى سوق مال معينة. فى هذه الحالة يمكن أن تخصص التكلفة على مجموعة منتجات أو مجموعة أنشطة وليس على كل منتج أو كل نشاط على حدة.

تكاليف التشغيل:

عادة تتضمن تكاليف التشغيل فى المؤسسات المالية جميع التكاليف المباشرة المرتبطة بتوفير المنتج أو تقديم الخدمة إلى العملاء أو إلى القطاعات الأخرى بالمنظمة. وقد تحدد هذه التكاليف حسب الوحدات التنظيمية كتكاليف مباشرة قبل توزيع الأعباء الإضافية. ومن الجدير بالذكر أن التكاليف المباشرة قابلة للتحديد فى كل مركز تكلفة على المستوى التفصيلى، وسوف يتم بصفة عامة إعداد تقرير عنها حسب نوع المصروف.

وتختلف أنوا ع المصروفات التى تتضمنها التقارير الإدارية باختلاف المنظمة، حيث تتضمن كحد أدنى تكاليف العمل، المواقع، تقنية المعلومات، والتكاليف المباشرة الأخرى. هذا، وقد يتم تفصيل كل عنصر من عناصر المصروفات كما يوضحها نظام المحاسبة المالية. وعلى نحو آخر قد تتجاهل المنظمة المحاسبة التقليدية وتقوم بتحليل التكاليف حسب نوع العمل، المنتج، أو الخدمة.

ولأغراض تحديد التكلفة على أساس النشاط؛ فمن الضرورى فصل التكاليف الخاضعة للرقابة والتحكم عن تلك التكاليف التى عادة ما يتم تحميلها على أقسام التشغيل. فتكاليف المواقع مثلاً نادراً ما تكون خاضعة لرقابة وتحكم المسئول عن قسم التشغيل، وذلك على الرغم من أنه قد يكون قادراً على فرض رقابته على المساحة التى يشغلها.

أيضًا قد يكون من الصعب فرض رقابة المسئول عن قسم التشغيل على تكاليف تقنية المعلومات. ومن ثم يمكن أن تخصص التكاليف على تلك الأقسام على أساس مدى الانتفاع بنظام المعلومات، ولكن تكلفة الوحدة المحملة على أقسام التشغيل قد لا تكون خاضعة لرقابة وتحكم المسئولين عن تلك الأقسام. وقد تتضمن التكاليف المباشرة الأخرى كلا النوعين من البنود الخاضعة وغير الخاضعة للرقابة والتحكم، الأمر الذى يستلزم فصلهما لأغراض تحديد التكلفة على أساس النشاط إذا كانت تمثل قيمة كبيرة بالنسبة للنظام ككل. تكاليف الأدوات الكتابية، والانتقال والضيافة عادة تخضع للرقابة والتحكم، ولكن تكاليف التسويق والإعلان نادراً ما تكون خاضعة لرقابة المسئول عن قسم التشغيل، وذلك ما لم تكن من البداية تكاليف حملة إعلانية تخص المنتجات أو الخدمات التى تقدم.

الأعباء أو التكاليف المساندة:

تتضمن الأعباء أو التكاليف المساندة جميع عناصر التكاليف التى لا يمكن ربطها بشكل مباشر بالمنتجات أو الخدمات، والتى تقوم محاسبة التكاليف التقليدية بتوزيعها على المنتجات والخدمات باستخدام بعض الأسس النمطية للتخصيص. لا شك أن استخدام تحليل النشاط ومقاييس الأنشطة يسمح بتحديد العوامل التى تتسبب فى حدوث النفقة، وبالتالى يسمح بتنسيق التكلفة، الأمر الذى يعتبر مفيداً جداً لعملية اتخاذ القرارات. وبنفس الطريقة، حتى تكون الأنشطة قابلة للتحديد فى كل وحدة تنظيمية؛ يجب الاتفاق على الوظائف المساندة أو الإضافية. هذا، وسوف يتلقى كل مركز تكلفة تقارير عن نتائج تحليل التكلفة مبوبة حسب الأنوا ع الرئيسية للمصروفات.

ولأغراض تحديد التكلفة على أساس النشاط، من الضرورى فصل التكاليف الخاضعة للرقابة عن تلك التكاليف التى تم تحميلها لمركز التكلفة. وقد تتضمن التكاليف الخاضعة للرقابة فى الوظائف المساندة نفس أنوا ع المصروفات التى تخضع لرقابة المسئولين عن أقسام التشغيل. وقد تتضمن أيضًا تكاليف المواقع، وتكاليف تطوير النظم، والنفقات الرأسمالية، وتكاليف التسويق، تلك التكاليف التى تشكل جزءًا من المسئولية الأساسية لمركز معين. ومن الجدير بالذكر أن جميع التكاليف تخضع فى النهاية لرقابة وتحكم شخص ما داخل المنظمة، على الرغم من أنه ليس من السهل دائمًا تحديد المدير المسئول المناسب.

تخصيص التكاليف للأنشطة:

لا شك أنه يجب أن يكون من السهل تحميل الأنشطة بتكاليف الفوائد، والمطالبات، والعمولات، وتكاليف العمل، فى حين يكون القيام بذلك أمراً أكثر صعوبة وذلك بالنسبة لتكاليف تقنية المعلومات ونظم الاتصالات. أما التكاليف الأخرى فإما أن يكون من الممكن ربطها بشكل مباشر بالمنتجات، أو الخدمات أو العملاء (تكاليف التسويق، التنقلات والضيافة، الأدوات الكتابية، ... إلى آخره) أو يتم تحليلها على أساس معدل الانتفاع، ذلك الذى يبرر المعلومات الناتجة من المشروع. فعلى سبيل المثال، تكاليف المواقع يمكن ربطها بالمنتجات إلى أساس درجة انتفاع أو استخدام الموظفين، ولكن إذا تم تخفيض تلك التكاليف؛ فإن أى عملية توزيع لها قد تحقق نتائج عكسية.

قد ترتب مراكز التكلفة فى بعض المنظمات طبقاً لمدى دعمها لمنتجات وخدمات معينة الأمر الذى ييسر عملية التحليل. من ناحية أخرى، فإن الفروع تقدم بصفة عامة الدعم والمساندة لمجموعة من المنتجات والخدمات، ومن ثم يجب أن يتم تحليل تكاليفها بشكل أكثر تفصيلاً. وتتناول الأقسام التالية الأساليب البديلة لتخصيص مختلف أنواع التكاليف للأنشطة أو لمقاييس الأنشطة.

تخصيص تكاليف العاملين:

بعد تنفيذ الأنشطة وتحديد التكاليف، يمكن أن توزع تكاليف العاملين أو الوقت المستنفد داخل كل قسم على الأنشطة. وعادة يتم ذلك على أساس الوقت المستنفد فى أداء كل نشاط. وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن القيام بذلك بطرق متعددة، حيث تتضمن تلك الأساليب لتحليل التكلفة المقابلات، وورش العمل، والتسجيل الذاتى للأداء (السلم الزمنى)، وتحديد متوسط البيانات التاريخية، والقيم النسبية، وتطبيق أسلوب المعاينة على الأنشطة، وساعة التوقيت، ومعايير الوقت المحددة مقدماً. وتعتبر المقابلات الشخصية وورش العمل أكثر الأساليب شيوعاً، على الرغم من أنه من المرجح أن تستمر تلك المنظمات التى تستخدم بعضاً من الأساليب الأخرى فى استخدام تلك الأساليب. سوف تمكّن جميع أساليب تحليل الأنشطة من تحليل تكاليف العمل الخاصة بالأنشطة التى تنفذ داخل القسم. أيضاً يجب أن تخدم العملية كنقطة ضبط للتحقق من أن جميع الأنشطة قد تم تحديدها، وفى هذا الصدد يجب أن تقوم العملية بالتحقق من أن إجمالى الوقت المخصص يساوى وقت العمل البشرى المتاح. هذا، وقد تستخدم بعض المؤسسات المالية أكثر من

أسلوب واحد لتحليل استفادة أو استخدام الأنشطة لوقت العمل البشرى. وقد ترغب تلك المؤسسات فى استخدام شكل ما من المقاييس الإحصائية لتقدير الوقت المرتبط بالأنشطة التشغيلية، حيث يكون هناك حجم أكبر من المهام الأكثر تكراراً. أيضًا قد تستخدم المؤسسات المالية المقابلات الشخصية و/أو ورش العمل لتقدير وقت العمل البشرى المتعلق بالأنشطة المساندة، والتى قد تكون أكثر صعوبة فى التحليل باستخدام أساليب القياس الإحصائى.

وتجدر الإشارة أنه لسنوات طويلة، شكلت أساليب تحليل الأنشطة أو قياس العمل أسس تحديد التكاليف المعيارية ومقاييس الإنتاجية فى الصناعة، كما استخدمت كأساس لقياس العمل الكتابى فى بعض المؤسسات المالية. كما أن هناك العديد من الأساليب الإحصائية التى يمكن أن تطبق فى هذا المجال، تتراوح من تحديد المتوسط البسيط للبيانات التاريخية، إلى الطرق الأكثر تقدماً وتعقيداً مثل معايير الوقت المحددة مقدماً.

ويتأسس تحديد أى الأساليب يتم اختياره على:

- درجة تعقيد الأنشطة.
- مستوى التفصيل المطلوب.
- كيف تستخدم البيانات التى تم تجميعها.
- محصلة التكلفة/العائد المتحققة من الدراسة.
- ثقافة المنظمة.
- نوع نظام تحديد التكلفة المطلوب.

ومع ذلك، فإنه من المرجح أن تكون أهم تلك الاعتبارات هى مستوى التحليل المطلوب ومنفعة البيانات المنتجة.

ومن الجدير بالذكر أن هناك عدم اتفاق فى الرأى داخل المؤسسات المالية حول مقدار التفصيل المطلوب؛ فالعملية الإدارية الخاصة بقياس العمل توفر معلومات تفصيلية، ولكنها يمكن أن تكون مكلفة أو تستغرق وقتًا طويلاً، أما المقابلات الشخصية أو ورش العمل فتعتبر أسرع وتسمح للعاملين فى كل قسم بمشاركة أكثر إيجابية بكل ما فى الكلمة من معنى. أيضًا يمكن استخدام الأسلوبين المشار إليهما فى تجميع أسس للتخصيص بالنسبة للتكاليف التى لا تتعلق بالعاملين. علاوة على ذلك، فإن الضغوط التنافسية

المتزايدة قد أدت إلى شعور العديد من المنظمات بالحاجة إلى تحليل تفصيلى كامل لكل مكون من مكونات التكلفة. فكل موقف يتسم بالخصوصية، ومع ذلك يجب دراسته؛ نظراً لأن درجة التفصيل التى تتضمنها مرحلة تحليل الأنشطة تستوجب تحديد نوع وطبيعة المعلومات التى سوف تستخدم فى المشروعات المستقبلية لتحديد التكلفة على أساس النشاط.

إن أى أسلوب مختار سوف يمكِّن من ربط التكاليف الخاصة بالعاملين بالأنشطة التى تؤدى داخل الأقسام. أيضًا سوف يخدم هذا الأسلوب كوسيلة للتحقق من أنه قد تم تحديد جميع الأنشطة عن طريق التحقق من أن إجمالى الوقت الذى تم تخصيصه أو يساوى وقت العمل البشرى المتاح.

وتقدم الأقسام التالية عرضًا مختصراً للأساليب الرئيسية المستخدمة، مع الإشارة إلى محددات تلك الأساليب وتطبيقاتها الممكنة.

المقابلات الشخصية:

كما سبقت المناقشة فى الفصل الثالث، فإن الطريقة الأكثر واقعية لتحديد كيف ينتفع قسم ما من موارده البشرية وغير البشرية، هى إجراء مقابلة مع الشخص المسئول عن إدارة العمل اليومى بالوحدة التنظيمية أو مركز المسئولية. وعلى الرغم من أنه يجب التحقق من النتائج من خلال عينة من المقابلات مع الأفراد داخل الوحدة؛ فإن هذا الأسلوب يمكن أن يقدم نتائج جيدة بالنسبة للوحدة التى تتضمن عدداً قليلاً من الأنشطة المتكررة، أما فى حالة الوحدات التنظيمية التى تؤدى فيها أنشطة تتسم بالتنوع والاختلاف، فقد يكون من الضرورى مقابلة عينة أكبر من الموظفين.

ويتعين أن تركز المقابلات أولاً على الأنشطة المعتادة:

- تلك الأنشطة التى تؤدى كل يوم أو كل أسبوع ـ فالاجتماع اليومى لمدة ساعة سوف يستنفد (١٥٪) تقريباً من وقت العمل السنوى لكل مشارك.
- تلك الأنشطة التى تؤدى شهرياً أو ربع سنوى ـ فإعداد التقارير الشهرية، على سبيل المثال، قد يستغرق نصف يوم عمل كل شهر أو (٢,٥٪) من وقت العمل السنوى.
- الأنشطة السنوية ـ إعداد الموازنة التخطيطية ووضع الخطة قد يستغرق أسبوع عمل أو (٥٪) من وقت العمل السنوى بالنسبة للقسم لكى يعد خططه.

هذا، ويمكن أن تستخدم الأنشطة الأخرى لشغل الوقت الذى لم يستخدم بعد. إحدى طرق إتمام هذه النوعية من المقابلات مع رجال الإدارة العليا هى مناقشتهم فيما تتضمنه سجلات ملاحظاتهم اليومية من أجل استعراض الأعمال التى تستغرق أوقاتًا طويلة، والاجتماعات العادية، والأنشطة المشابهة.

لا شك أن القيام بتنفيذ المقابلات الشخصية يستنفد كثيراً من وقت فريق العمل بالمشروع، ولكن هذه المقابلات توفر الفرصة لإطلاع المديرين وجهًا لوجه على أغراض المشروع وأهدافه، الأمر الذى يتيح الفرصة لطرح التساؤلات وتلقى الإجابات من خلال التغذية المرتدة. إنها توفر للمقابَل (المسئول الذى تجرى معه المقابلة) شعوراً بأنه قد أتيحت له الفرصة لأن يساهم فى التمهيد لإقامة نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط. مع ذلك فإن هذا النمط لجمع البيانات ليس دقيقًا مثل الطرق الأخرى التى تعتمد بشكل أكبر على الإحصاء، كما أنه قد يتأثر بما يعتقده المسئول الذى أجريت معه المقابلة بشأن ما يجب أن تصل إليه المقابلة. أيضًا سوف يكون من الصعب الحصول على صورة حقيقة عن نسبة استغلال الطاقة باستخدام هذه الطريقة.

ورش العمل:

الطريقة الثانية لإشراك مديرى وموظفى الوحدات التنظيمية فى المشروع هى تنظيم أو تنفيذ ورش العمل، التى يمكن أثناء تنفيذها تشجيع المشاركين من كل قسم على الوصول إلى رأى جماعى بشأن الأنشطة التى تؤدى داخل القسم ونسبة الوقت المستنفد فى كل نشاط.

تتميز هذه الطريقة بأنها تستغرق قدراً أقل من وقت فريق العمل بالمشروع، وتحقق الإجماع فى الرأى فيما بين العاملين بكل قسم مشارك. كما أنها توفر درجة من الاتساق والثبات فى مجال الاتصالات ومستوى التفصيل فيما بين الأقسام التى كانت ممثلة فى ورش العمل. وتجدر الإشارة أن هذه الطريقة ليست بنفس درجة دقة الطرق الأخرى التى تعتمد بشكل أكبر على الإحصاء، ومرة أخرى سوف يكون من الصعب تحديد القصور فى الاستعمال أو الانتفاع بالموارد. وكما هو الحال بالنسبة للمقابلات الشخصية، يمكن أيضًا أن يستخدم هذا الأسلوب فى تجميع قواعد التخصيص بالنسبة للموارد التى لا ترتبط بالعاملين.

التسجيل الذاتى لوقت العمل (السلم الزمنى):

يتأسس التسجيل الذاتى لوقت العمل - أيضًا يطلق عليه السلم الزمنى للأداء - على قيام كل عامل كل فترة زمنية محددة (من ٥ إلى ١٥دقيقة)، بالمحاسبة عن الوقت الذى استنفده فى تنفيذ الأنشطة بأقسام المنظمة. حيث يكون مطلوبًا من العمال فى نهاية كل فترة زمنية تدوين ملاحظة بالعمل الذى فرغوا منه فى التو واللحظة، وذلك فى ورقة أو نموذج معد لهذا الغرض، يتضمن المحور الرأسى وقت العمل اليومى مقسمًا إلى فترات زمنية، أما المحور الأفقى فغالبًا ما يعكس فئات العمل الرئيسية فى القسم.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك عدة أشكال لتنفيذ هذه الطريقة، تتضمن استخدام شفرات (كود) محددة مقدمًا لمختلف الأنشطة، الأمر الذى ييسر استخدام الحاسب الآلى فى تحليل البيانات. شكل آخر هو استخدام ساعة خاصة تصدر صوتًا منبهًا يقوم العمال بمجرد سماع ذلك الصوت بتدوين ما يقومون به فى اللحظة التى يسمع فيها الصوت المنبه. لا شك أن هذه الطريقة تشبه إلى حد كبير تطبيق أسلوب العينات على الأنشطة.

إن أى دراسة خاصة بالتسجيل الذاتى لوقت العمل تتطلب التنفيذ خلال فترات زمنية تعكس الأداء ككل (والتى قد تستغرق عدة أسابيع)، وتعتمد منفعة البيانات على دقة استكمال جميع بيانات النماذج بالكامل. وتجدر الإشارة إلى أنه من الصعب جدًا فحص ودراسة النتائج بدون استخدام الحاسب الآلى. ومن ثم فعندما تنتهى الفترة موضع الدراسة، يتم استخراج النتائج من كل بطاقة، وتحدد بعد ذلك النسبة المئوية للوقت المستنفد فى تنفيذ كل مهمة كدالة لإجمالى الوقت المستنفد.

ويمكن أن تكون طريقة التسجيل الذاتى لوقت العمل مفيدة فى حالة عدم تنفيذ أى قياس سابق للعمل، أو فى حالة التنوع الكبير للمنتجات و/أو الخدمات التى يتم معالجتها، والتى يكون حجم التعامل فى الكثير منها منخفضًا.

أما عيوب هذه الطريقة فهى محاولة تفسير ما تم القيام به من عمل بأكبر قدر من الواقعية. وحتى فى أفضل الحالات، هناك دائمًا مشكلات ناجمة عن التناقض وعدم الترابط المنطقى عند عرض الأنشطة التى يتم تنفيذها فعلاً. أيضًا ترتكن هذه الطريقة على العاملين لتسجيل ما يجرى مقارنًا مع ما يجب أن يكون، ولهذا يكون هناك احتمال للفشل فى تحديد الوقت الراكد أو القصور فى استغلال الطاقة.

تحديد متوسط البيانات التاريخية:

يتضمن تحديد متوسط البيانات التاريخية مقارنة العلاقات بين البيانات التى سبق تسجيلها عن فترات سابقة، وذلك بغرض الوصول إلى تقديرات للوقت. وتعتبر هذه الطريقة أقل الطرق تعقيداً، وتطبق فقط فى الحالات التى يكون فيها المجال المراد تحديد تكلفته يحتوى على عدد قليل من الأنشطة.

وللوصول إلى معيار الوقت، يتم قسمة صافى ساعات العمل البشرى على حجم المخرجات. ويتمثل صافى ساعات العمل البشرى فى إجمالى الساعات المدفوع عنها أجر، ولكن إذا كانت المعلومات سوف تستخدم لأغراض القياس التفصيلى للإنتاجية؛ فيجب استبعاد الوقت الخاص بالإجازات، والغياب، والتدريب. ومن المحددات الأخرى أن قيم الوقت المشتقة يمكن أن تكون متقادمة، ولا يمكن تصنيف إلى أداء العاملين كما هو الحال فى طرق قياس العمل الأخرى. ونتيجة لتلك المحددات الملازمة لهذه الطريقة فعادة يمكن تطبيقها بشكل مؤقت، قبل استخدام طرق أخرى أكثر شمولاً.

الميزة الوحيدة لهذه الطريقة أنه يمكن عادة القيام بالعمل بشكل أسرع إلى حد ما. أما العيب الأساسى لها فهو أنه مادامت هذه الطريقة قابلة للتطبيق فقط على الأقسام التى تتعامل فى منتج واحد؛ فإن حالات استخدامها تتسم بالندرة. أيضًا فإن هذه الطريقة لا توفر أى فرصة لإشراك العاملين بالوحدة التنظيمية، ومن ثم يشعرون بأنهم قد تم تجاهلهم عند تنفيذ المشروع.

القيم النسبية:

تتأسس طريقة القيم النسبية على إعطاء أوزان نسبية للمهام أو الأنشطة بالمقارنة بالمهام أو الأنشطة الأخرى، وتتحدد تلك الأوزان النسبية على أساس ما تستنفده كل مهمة أو يستنفده كل نشاط من موارد المنظمة.

ولتحديد متوسط الوقت المستنفد بكل نشاط يتم قسمة إجمالى وقت العمل فى القسم على قيم الأنشطة، ويرجح الناتج بالقيمة النسبية المحددة للنشاط.

وعادة ما يأخذ النشاط الذى يستغرق أقل وقت أقل قيمة، ويتم إعطاؤه وزنًا قدره (١,٠)، على أن تنسب إليه بقية الأوزان حسب استفادة كل نشاط من الموارد. وتجدر

الإشارة إلى أنه فى ظل الظروف العادية فإن الوزن النسبى المقدم يكون للنشاط. فعلى سبيل المثال، تنفيذ النشاط "س" يستغرق وقتًا يعادل ثلاثة أضعاف الوقت الذى يستغرقه تنفيذ النشاط "ص". ومن ناحية أخرى، فيمكن فى بعض الأحوال أن تكون المعلومات المقدمة معبراً عنها بلغة الوقت الإجمالى، بمعنى أنه يلزمنا ثلاثة أفراد لتنفيذ النشاط "س"، وفرد واحد لتنفيذ النشاط "ص". من ذلك يمكننا أن ندرك أن تكلفة نشاط ما سوف تتساوى مع تكلفة نشاط آخر له نفس الوزن.

ولعل الميزة الرئيسية لهذه الطريقة أنها تحتاج إلى وقت قصير جداً للوصول إلى مؤشرات التكلفة، وذلك بالمقارنة بمعظم الطرق الأخرى. بالإضافة إلى ذلك، أنها تتميز بسهولة الاستخدام، كما أنها لا تتسبب فى تعطيل العمل داخل الأقسام.

أما العيب الكبير فى هذه الطريقة فهو أن الدقة تعتمد بالدرجة الأولى على القيمة النسبية المختارة. ففى بعض الأحيان يمكن الاعتماد بشكل معقول على تلك القيمة، ولكن فى كثير من الأحيان اتضح أن تلك التقديرات غير دقيقة بالمرة. وهذا يرجع غالباً إلى ربط تحديد الوزن بأعداد العاملين داخل القسم، مع تجاهل مدى الحاجة إلى هؤلاء العاملين، أى هل العدد أكثر من أو أقل من اللازم، وكذلك تجاهل حقيقة أن بعض الموظفين يقضون وقتهم فى أنشطة إدارة القسم أو أنشطة تدبير وتأمين الخدمات والتجهيزات داخل القسم.

معاينة الأنشطة:

معاينة الأنشطة هى طريقة للمشاهدة المباشرة لقياس العمل، تستخدم عينات عشوائية لتحديد النسبة من الوقت التى تستنفدها مختلف المنتجات، الخدمات، أو الأنشطة فى المنظمة. فمن هذه العينات العشوائية، يمكن الحصول على نتائج جوهرية توضح كيف استخدم الوقت بالنسبة للمجموعة موضع الدراسة، وتخصيص ذلك الوقت للأنشطة أو الوظائف المؤداة. وعن طريق ربط نسب الوقت تلك بتكاليف الموظفين المنفذين للمجموعة، يمكن تحديد التكاليف لكل نشاط.

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن استخدام طريقة معاينة الأنشطة لتجميع أكبر (أو أقل) قدر مطلوب من التفاصيل التى تتعلق بالعمل الذى يتم تنفيذه، ولضمان جودة النتائج، يجب أن يتم التنفيذ على مدى زمنى يتضمن مختلف الظروف، والذى يمكن أن يكون شهراً فى غالب الأمر فى شركة تأمين مثلاً. هذا ويمكن أن تستخدم هذه الطريقة للحصول على

معلومات أساسية لتحديد تكلفة الوحدة (المنتجات أو الخدمات)، تخصيص التكاليف، وتخطيط الطاقة لأغراض خفض التكلفة.

وعادة يقوم مشرفو الأقسام موضع الدراسة بتنفيذ هذه الطريقة، حيث يقوم المشرف كل يوم بحصر عدد المشاهدات المحددة مسبقًا وذلك للأوقات التى تم اختيارها بشكل عشوائى. ففى تلك الأوقات يتجول القائم بعملية المشاهدة داخل القسم ويقوم باستخدام نموذج مدرج بتدوين ما يقوم به كل فرد من عمل بالضبط. ويتم تكرار هذا العمل كل يوم حتى تنتهى فترة المعاينة. وعند استكمال جميع المشاهدات، يتم تحديد الوقت المستنفد فى كل نشاط عن طريق أخذ عدد المشاهدات الخاصة بكل نشاط واستنباط ذلك الوقت كنسبة مئوية من إجمالى المشاهدات الصحيحة.

تتميز طريقة معاينة الأنشطة بميزة رئيسية واحدة، حيث يمكنها توفير قدر كبير من المعلومات التفصيلية، متضمنة تحديد الأنشطة المباشرة وغير المباشرة لمختلف أغراض تحديد التكلفة، كما أن هذه الطريقة تتميز بسهولة التعلم والتطبيق بدون أى تعطيل للعمل فى المنظمة.

أما العيوب فإن هذه الطريقة تحدد فقط كيف تمت الاستفادة من الوقت والتكلفة، بدلاً من تحديد ما يجب تكون عليه تلك الاستفادة. ولهذا فهناك احتمال تراكم الممارسات السيئة فى تنفيذ العمل، وهو العيب الذى تعانى منه جميع الطرق التى لا تستخدم معايير الوقت المحددة مقدمًا. بالإضافة إلى ذلك، فقد يستلزم الأمر تكرار الطريقة إذا ما حدث تغير كبير فى العوامل التنظيمية أو البيئية. كما أن إجمالى الوقت اللازم لتنفيذ دراسة شاملة واحدة قد يتراوح بين ثمانية وعشرة أسابيع.

ساعة التوقيت:

طبقًا لهذه الطريقة يتم قياس الوقت اللازم لتنفيذ عينة من مشاهدات الأنشطة باستخدام ساعة التوقيت، وذلك لأغراض تحديد الأوقات المعيارية. هذه الطريقة يجب أن تستخدم فقط عند اشتقاق معايير التكاليف، تحديد الأوقات الخاصة بالوظائف المشتركة، أو تحديد وقت الأنشطة ذات الأحجام المنخفضة، حتى ولو كان الوقت المستنفد فعلاً فى تنفيذ تلك الوظائف ضئيلاً جداً.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة الإعداد الجيد للتنفيذ قبل القيام بحصر المشاهدات باستخدام ساعة التوقيت. ويتضمن ذلك التحديد التفصيلي للنشاط موضع القياس، وإعداد قائمة بالخطوات أو الوظائف التى يشملها التنفيذ، ثم بعد ذلك قياس الوقت المستنفد لتنفيذ كل نشاط وذلك لعدة مرات. بعد ذلك يمكن تحديد متوسط الأوقات التى تم تسجيلها.

وتكمن الصعوبة الكبرى التى تواجه استخدام ساعة التوقيت، فى الكثير من الأحيان أنها لا تكون مقبولة من الناحية الثقافية، وقد تؤدى من الناحية العملية إلى تعطيل الأداء موضع الملاحظة بسبب البيئة غير الطبيعية التى تخلقها. كما أنها تستنفد كثيراً من الوقت إذا كانت هى الأسلوب الوحيد المستخدم.

أما الميزة التى تحققها هذه الطريقة فهى أنها تمكّن من قياس الأنشطة التى يصعب الحصول على مقاييس لها باستخدام الطرق الأخرى، سواء كان ذلك بسبب عدم تكرار تلك الأنشطة، أو لأنها تتألف من أنشطة فرعية لا يستغرق كل منها وقتًا يذكر، ومن ثم يصعب قياسه بالطرق الأخرى. ومن الجدير بالذكر أن هذه الطريقة تعتبر أكثر ملاءمة بالنسبة للأنشطة الرئيسية التى تنطوى على العديد من الوظائف المنتشرة فى مختلف أقسام المنظمة، ويتطلب الأمر قياسها للوصول إلى إجمالى الوقت والتكلفة بالنسبة للمنتج أو المشروع.

معايير الوقت المحددة مقدماً:

تتأسس طرق معايير الوقت المحددة مقدمًا على استخدام النظم التى تصنف حركات الجسم إلى قيم زمنية. ومن ثم فإن هذه الطرق تجنب القائم بالتحليل من أن يضطر فى واقع الأمر إلى قياس المهام كل مرة من جديد، كما هو الحال بالنسبة لاستخدام ساعة التوقيت، مثلاً.

وتجدر الإشارة إلى أنه هناك ثلاثة أساليب شائعة الاستخدام فى هذه الصدد، وهى أسلوب قياس وقت طرق الأداء، أسلوب النسق (الترتيب) النمطى لمعايير الوقت المحددة مقدماً، أسلوب الرقابة المتكاملة على الأعمال. ويتطلب استخدام أى من تلك الطرق الثلاثة تدريباً خاصاً، كما أن تنفيذ الطرق نفسها يستنفد وقتًا طويلاً، كما أن تكلفة الاحتفاظ بها وصيانتها عالية. أيضاً تحتاج المعايير نفسها أن تستخدم بعناية لأغراض تحديد التكلفة،

وهو أمر يكون أحيانًا من الصعب تحقيقه. ومن الجدير بالذكر أن هذا النوع من القياس يستخدم فقط لقياس الأنشطة دائمة التكرار والعمل الروتيني.

وتتضمن الخطوات الأساسية التى تتبع عند استخدام طريقة معايير الوقت المحددة مقدمًا ما يلي:

- ملاحظة نشاط تنفيذ العمل وتسجيل تسلسل الحركات التى يستلزمها تنفيذ النشاط.
- تصنيف الحركات التى يستلزمها تنفيذ النشاط لكى تتوافق مع المعايير المحددة مقدمًا.
- تعيين قيم الوقت المحددة مقدمًا.
- تطبيق معاملات التكرار كلما تطلب الأمر.
- تعديل و/أو تحديد مستويات القيمة فى حالة الضرورة (يتضمن هذا التسويات الخاصة بالحاجات الشخصية، الإجهاد، والتأخير).

إن هذه الأساليب تنطوى على الكثير من التفصيل، كما أنها تتطلب تدريبًا مكثفًا، ومن ثم فإنها بكل تأكيد لا تعتبر مناسبة لأغراض تحديد التكلفة فى المؤسسات المالية. لا شك أنه يمكن فى حقيقة الأمر استخدام تلك الطرق بالنسبة للعمل الذى يتسم بالتكرار، مادام هناك طرق أخرى متاحة للاستخدام فى هذا المجال؛ فإن استخدام هذه الطرق لا يحقق مزايا تذكر. أيضًا هناك مشاكل تعترض استخدام تلك الطرق بالنسبة للأعمال التى ترتبط بالحاسب الآلى؛ حيث إنه ربما تكون الحركات الأساسية أقل ملاءمة من زمن الاستجابة الذى يستغرقه الحاسب الآلى فى التحقق من صحة البيانات وقبولها.

تخصيص تكاليف النظم:

لا شك أن الكثير من التكاليف المرتبطة بتقنية المعلومات ونظم الاتصالات تتغير تبعًا لتنوع المنتجات المقدمة للعملاء وليس تبعًا لحجم المعاملات؛ لهذا يجب أن يتضمن النظام طاقة متاحة كافية لكى تناسب الحد الأقصى من عدد المعاملات التى يمكن أن يتم معالجتها. ومن ناحية أخرى فإن توزيع الأنشطة التى تؤدى داخل قسم النظم على المنتجات لن يفى بالغرض؛ نظرًا لأن الكثير من التكاليف التى تحدث داخل القسم لا ترتبط بالأنشطة، ولكنها ترتبط بأنواع أخرى من التكاليف. ومن ثم ففى ظل هذه الظروف، لا يجب أن تخصص التكاليف على الأنشطة، بل تخصص لمقاييس الأنشطة.

ومن الجدير بالذكر أن مقاييس الأنشطة المرتبطة بتقنية المعلومات ونظم الاتصالات تتضمن: عدد أجهزة الحاسب الآلى وتطبيقات النظم المستخدمة، وعدد المعاملات التى تخضع للمعالجة، ومستوى الخدمة المقدم، وعدد قنوات الاتصال ودرجة تعقيدها وتطورها، والسعة التخزينية المطلوبة، وعدد النهايات الطرفية، وحجم الشبكة ودرجة تعقيدها وتطورها. وهكذا فإن نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط سوف يحدد مستوى التفصيل المطلوب لأغراض تحليل التكاليف الخاصة بالنظم. فى معظم المنظمات، يمكن أن يتم تخصيص هذه التكاليف على مجالات الأعمال أو مجموعات المنتجات، ولكن ليس من المحتمل أن يتم تخصيصها على كل منتج أو خدمة على حدة ما لم يكن نظاماً معيناً أو آلة معينة تستخدم فقط فى إنتاج هذا المنتج أو تقديم تلك الخدمة (على سبيل المثال، فإن آلات الصرف الآلى (الصراف الآلى) تستخدم فقط فى تنفيذ المعاملات النقدية المرتبطة ببطاقات الائتمان الدائنة والمدينة، وفى بعض الأحوال لأغراض الاستعلام عن الرصيد، وطلب كشوف الحسابات)؛ لهذا فيجب أن يتم تحليل معظم عناصر التكاليف فى مصفوفة كما هو موضح فى الجدول رقم (٧-٢).

وتجدر الإشارة إلى أنه ما زالت هناك بعض عناصر التكاليف داخل قسم النظم يمكن أن تبوب على أنها تكاليف إضافية (تكاليف مساندة). هذه التكاليف تتضمن تكاليف الاحتفاظ بنظم الدعم، مثل نظم الرقابة المالية، وبرامج الرقابة على التشغيل. ومن ناحية أخرى فإن تكاليف تسهيلات إعداد النسخ الإضافية، وتكاليف النظام الاحتياطى (المساند)، وتكاليف الطاقة الاحتياطية تظل تمثل قضية تحتاج إلى حل بالنسبة لنظام تحديد التكلفة على أساس النشاط، ولكن يمكن فصل كل تلك التكاليف باعتبارها تكاليف إضافية، وبالتالى يمكن تجنب أية محاولة لتوزيعها على المنتجات والخدمات.

تخصيص التكاليف المباشرة الأخرى:

تتضمن التكاليف المباشرة الأخرى تكاليف التسويق والإعلان، وتكاليف الانتقال والضيافة، والأدوات الكتابية (القرطاسية)، وتكاليف العلاقات العامة، وتكاليف التموين التغذية، وتكاليف التوزيع. ولأغراض تحليل المنتجات والعملاء، ربما يتم تخصيص تلك التكاليف بشكل مباشر على كل منتج، عميل، أو على مجموعات المنتجات.

جدول رقم (٧-٢): تحليل التكاليف الخاصة بنظم الحسابات الجارية

خدمات الحساب الجارى	نظام المدفوعات	إمساك الحسابات	إدارة البطاقات	الصراف الآلى	غرف المقاصة بين البنوك
المسحوبات النقدية		■		■	
الإيداعات النقدية		■			
الإيداعات بشيكات		■			■
الاستعلام عن الرصيد		■		■	
طلبات كشوف الحساب		■			
إصدار بطاقات الائتمان الدائنة			■		
إصدار بطاقات الائتمان المدينة			■		
إصدار بطاقات صرف الشيكات			■		
استخدام بطاقات الائتمان الدائنة	■		■		■
استخدام بطاقات الائتمان المدينة	■	■	■	■	■
استخدام الشيكات	■	■			■
سداد أوامر الدفع المستديمة	■	■			■
إعداد أوامر الدفع المستديمة		■			
الإعداد لتسهيلات التحميل المباشر		■			
مدفوعات تسهيلات التحميل المباشر	■	■			■
تحويل الحساب		■			

على سبيل المثال قد ترتبط النفقات الخاصة بالتسويق، والإعلان، والعلاقات العامة بحملات تدعم منتجات معينة أو مجموعات معينة من المنتجات. ومن ناحية أخرى قد يتم تبويب بعض تكاليف التسويق والإعلان كتكاليف إضافية، ومن ثم لا يمكن تخصيصها على منتجات معينة أو على مجالات عمل معينة.

أما بالنسبة لتكاليف الانتقالات والضيافة، فيمكن، إذا كان ذلك ضرورياً، أن تخصص على المنتجات أو على علاقات العملاء. لا شك أنه يمكن تنفيذ هذا المستوى من التحليل لأغراض تحديد ربحية كل منتج من المنتجات أو كل عميل من العملاء، ولكن إذا لم تكن الأهمية النسبية للتكاليف كبيرة، فمن المعتاد أن تدرج ضمن تكاليف العاملين، ومن ثم تخصيصها على الأنشطة على أساس نسبة استخدام الوقت.

أيضاً يمكن أن تخصص تكاليف القرطاسية لمنتجات معينة أو خدمات معينة، ولكن مرة أخرى، إذا لم تكن الأهمية النسبية للتكاليف كبيرة، فمن المعتاد أن تدرج ضمن تكاليف العاملين، ومن ثم تخصيصها على الأنشطة على أساس نسبة استخدام الوقت. تكاليف التوزيع يمكن أيضاً أن تكون مرتبطة بمنتج ما، مثلاً توزيع الشيكات، والحوالات أو الكمبيالات، خطابات الاعتماد، الأوراق المالية. وأخيراً فمن النادر أن ترتبط تكاليف التموين والتغذية بمنتج معين، وبالتالي يتم معالجتها كتكلفة إضافية كما هو موضح في المناقشة الواردة في القسم التالي.

الأعباء الإضافية والتكاليف المساندة:

بنفس الطريقة يكون من السهل التعرف على التكاليف الخاصة بالأنشطة في كل وحدة من وحدات التشغيل، أيضاً يجب الاتفاق عليها بالنسبة لكل وظيفة إضافية أو مساندة. وتجدر الإشارة إلى أن الأنشطة الإضافية والمساندة يمكن أن تتضمن المواقع، التموين والتغذية، الأمن، تطوير النظم، الرقابة المالية، وشئون الأفراد، والتخطيط الإستراتيجي، والإدارة التنفيذية، والعلاقات العامة، والتسويق على مستوى الشركة.

في نظام محاسبة التكاليف التقليدية تحدد مركزياً تكاليف المواقع والأمن، ثم تخصص على مراكز التكلفة على أساس المساحة التي يشغلها كل مركز. أما في نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط، فتتم متابعة هذه التكاليف ورقابتها بالنسبة لأنشطة إدارة العقارات. وقد يتم توزيع هذه التكاليف على مجموعات المنتجات أو مجالات الأعمال عندما يكون ذلك ملائماً لاستخدامات المعلومات. فعلى سبيل المثال، قد تدرج تكاليف الفروع الصغيرة ضمن تحليل نشاط العمليات البنكية الصغيرة داخل المؤسسة المالية. ومع ذلك، قد يكون من الصعوبة بمكان أن تنسب تلك التكلفة إلى كل منتج من المنتجات الصغيرة.

أما أنشطة الرقابة المالية، وشئون الأفراد، والتخطيط الإستراتيجى، والإدارة التنفيذية، والعلاقات العامة، والتسويق على مستوى الشركة، فتمثل جميعها جزءًا من الإدارة الشاملة للشركة. ومن ثم فقد يتم متابعة ورقابة تكاليفها على أساس الأنشطة داخل كل قسم من الأقسام، ولكن، فقط يجب أن تخصص هذه التكاليف على المنتجات، والعملاء، ومجالات العمل، عندما تكون ملائمة لاتخاذ قرارات تسيير الأعمال، كما سبقت المناقشة.

مراجعة وفحص الإيرادات:

من أجل تحديد الربحية أو العائد على الاستثمار، فمن الأهمية بمكان أن تكون الإدارة قادرة على قياس الإيراد والتكلفة حسب أنشطة الأعمال، المنتجات، العملاء، أو المسئولية، وذلك تأسيسًا على استخدامات نتائج التحليل. هذا ويمكن أن تنشأ الإيرادات فى المؤسسات المالية بخمسة طرق هى:

- دخل الفوائد.
- إيراد الرسوم والعمولات.
- إيراد أقساط التأمين.
- إيراد المعاملات فى سوق المال.
- إيراد الاستثمارات.

دخل الفوائد:

الفوائد هى عبء يُحمِّله المقرض على المقترض مقابل الانتفاع بأموال المقرض عبر الزمن. وعادة توضح الفائدة كبندين مستقلين ـ إيراد الفوائد (الفوائد الإجمالية التى تخص الفترة التى تعد عنها التقارير والتى يتم تحميلها على حساب مقترض الأموال مقابل ما اقترضه من أموال)، ومصروف الفوائد (الفوائد الإجمالية التى تخص الفترة التى تعد عنها التقارير والتى يتم إضافتها إلى حسابات المودعين مقابل ما اقترض منهم من أموال أو مقابل ودائعهم).

صافى دخل الفوائد هو الفرق بين إيراد الفوائد ومصروفات الفوائد، والذى يمثل بدوره هامش أو مساهمة الفوائد فى الأرباح وتغطية مصروفات التشغيل التى تتسبب فيها المنتجات المرتبطة بالأصول والخصوم.

وحيث إن الأمر يتطلب تحديد المنتجات والخدمات بشكل منفصل، فيجب أن يتم تسوية إيراد الفوائد بتكلفة تلك الأموال . باختصار، فإن منتجات الإقراض تحقق للمؤسسة إيرادًا إجماليًا من الفوائد، يتم تحديده باعتباره الفائدة المستلمة من العميل مقابل ما حصل عليه العميل من قروض، ولكن المؤسسة المالية تحصل على الأموال من المودعين قبل أن تكون قادرة على إقراضها، مقابل مصروفات الفوائد التى تدفع إلى هؤلاء المودعين. وحيث إنه من النادر أن تتوافق قيمة وشروط القروض مع قيمة وشروط الودائع، فعادة ما يتم تقدير تكلفة الأموال المرتبطة بالقروض باستخدام المعدل الداخلى لتكلفة الأموال. وعادة يتحدد هذا المعدل الداخلى لتكلفة الأموال باعتباره المعدل المتوسط بين متوسط معدلات الفائدة على القروض ومتوسط معدلات الفائدة على الودائع، ومن ثم يمكن أن تنسب الإيرادات والتكاليف إلى أنوا ع منتجات الإقراض والودائع.

ويتحدد دخل الفوائد على أساس رصيد الحساب، والذى من المرجح أن يتغير خلال الفترة التى تعد عنها التقارير، ومن ثم يجب أن تعكس الفائدة الأرصدة الفعلية بمجرد أن تتغير تلك الأرصدة. ومن الناحية العملية، تقوم معظم المؤسسات المالية بحساب الفائدة فى نظم معالجة المعاملات على أساس يومى، ولكنها قد لا تمسك سجلات خاصة بالأرصدة اليومية، أو لا تحدد التكلفة الداخلية لتدبير الأموال فى نفس الوقت. وبصفة عامة يتم تخزين الأرصدة فى نظم المحاسبة المالية كأرصدة فعلية فى نهاية الفترة. ومن أجل تحديد هامش فائدة أكثر دقة، فمن الضرورى حساب متوسط الأرصدة. ويجب أن يتم ذلك عن طريق تجميع الأرصدة اليومية وحساب الرصيد اليومى المدين أو الدائن حتى نهاية الفترة التى تعد عنها التقارير. ولكن، هناك بعض المؤسسات المالية ما زالت تستخدم متوسط الأرصدة الذى تجدد على أساس الأرصدة فى نهاية الفترة الحالية ونهاية الفترة السابقة. لا شك أن هذا الأمر يتجاهل التقلبات التى تحدث فى الفترات الواقعة بين تواريخ إعداد التقارير، وهو ما قد يعنى العرض الخاطئ لهوامش الأرباح التى تتضمنها التقارير كعائد على الأصول. إن هذا الأمر يوفر هوامش أرباح فى صالح المؤسسة المالية، حيث قد يحاول معظم العملاء تخفيض عمليات الاقتراض التى يقومون بها فى نهاية الفترة، وذلك لأغراض إعداد التقارير؛ لهذا فقد تعكس الفوائد التى يدفعها العملاء أرصدة أعلى خلال الفترة، ولكنها تظهر فى التقارير مقابل أرصدة فعلية أقل للقروض فى نهاية الفترة.

إن تحليل الحسابات الجارية يمكن أن يكون أكثر صعوبة؛ نظرًا لأن رصيده يتقلب فى طبيعته فيما بين الأرصدة المدينة والدائنة. وحتى يمكن حساب مصروفات الفوائد

المستحقة وإيرادات الفوائد المستحقة، وكذلك تكلفة الأموال المصاحبة لها، فمن الضرورى الاحتفاظ بمتوسط الأرصدة المدينة ومتوسط الأرصدة الدائنة لأى حساب قد يتقلب رصيده وإعداد تقرير عنهما، وحساب مصروفات وإيرادات الفوائد المستحقة لكلا الرصيدين.

إيراد الرسوم والعمولات:

تتولد إيرادات الرسوم والعمولات عن طريق المصروفات التى يُحمِّلها البنك على العملاء مقابل المنتجات أو الخدمات التى يقدمها لهم. وتتضمن هذه الخدمات فى أغلبها الاستشارات الخاصة بالائتمان، صرف العملات الأجنبية والتحويلات، الاعتمادات المستندية، خدمات الاستشارات، والسمسرة. وبصفة عامة فإن الزيادة أو الانخفاض فى الإيرادات ترتبط بحجم الخدمات المقدمة، ويمكن تحليل تلك الإيرادات بالتفصيل عن طريق إعداد التقارير عن المنتجات والعملاء. وتجدر الإشارة إلى أن الأتعاب أو الرسوم تختلف عن إيراد الفوائد فى أن قيمتها لا تتحدد فى العادة كنسبة مئوية من الرصيد الحالى، على الرغم من أن هذه الرسوم والأتعاب ترتبط بقيمة القرض أو التسهيل المقدم.

أيضًا قد تستحق الرسوم أو العمولات على العملاء مقابل تقديم وإدارة معظم المنتجات التى تحتاج إلى تمويل والتى تأخذ شكل رسوم على القروض، ورسوم إصدار جديد لوثيقة تأمين، ورسوم التسويات. ويمكن أن يتم تحديد هذا الإيراد بشكل منفصل وإعداد تقرير عنه مقرونًا بهامش الربح أو العائد الذى تحقق من كل منتج.

وتجدر الإشارة إلى أنه عادة ما يرتبط إيراد الرسوم أو العمولات بهيكل الرسوم المحدد مقدمًا والمتفق عليه بالمنظمة، مع بعض الاستثناءات التى قد تحدث نتيجة التنازل اختياريًا لعملاء معينين عن الرسوم أو منحهم خصمًا خاصًا. لا شك أنه يجب أن تؤخذ فى الاعتبار تلك التخفيضات فى الرسوم عند إعداد تقارير ربحية العملاء، كما يجب أن تتحدد فى مصدر البيانات تلك المعاملات التى ترتبط بها تلك التخفيضات.

إيراد أقساط التأمين:

بصفة عامة يتم إعداد تقرير عن أقساط التأمين فى شكل إجمالى وبصافى القيمة بعد استبعاد تكلفة إعادة التأمين، وقد تمثل تلك الأقساط أقساطًا منفردة (تدفع لتكوين معاش التقاعد على سبيل المثال)، أو أقساطًا متكررة خلال السنة والتى قد تدفع أسبوعيًا،

أو شهرياً، أو ربع سنوى أو سنوياً. وحتى يمكن تقدير الالتزامات المستقبلية بدقة، يجب على الأقل الفصل بين أقساط التأمين حسب نوع الوثيقة، وأيضاً تقسيم تلك الأقساط إلى أقسام فرعية، الأمر الذى يضمن أن يحصل الإكتوارى على المعلومات الكاملة التى تتعلق بحملة الوثائق ودرجة المخاطر المقبولة بالنسبة لكل منهم. وبصفة عامة يتم فى نظام المعلومات الإدارية بشركة التأمين تجميع الوثائق مبوبة حسب حامليها، حسب العقد، أو حسب مجموعات العقود، على أن يتم بشكل دورى مراجعة تلك المعلومات بواسطة مؤَمِّنون (شركات تأمين) يتمتعون بالاحترام.

إيراد المعاملات فى سوق المال:

إيراد المعاملات فى سوق المال هو الإيراد الذى يتكون بواسطة معاملات المضاربات فى أسواق المال وعمليات الصرف الأجنبى نيابة عن الشركة. ويمكن أن تتم تلك المعاملات فى أى أداة من الأدوات المالية القابلة للتداول متضمنة الصرف لأجنبى، وشهادات الإيداع، وعملة اليورو، واستثمارات بأسعار مستقبلية، والمعاملات الاختيارية، والأسهم، والسندات، والأوراق المالية الأخرى.

وتجدر الإشارة إلى أن المحاسبة عن الأوراق المالية والأدوات المالية الأخرى القابلة للتداول المشتراة لأغراض المتاجرة فى الأجل القصير - تتطلب إدراج تلك الأدوات المالية فى القوائم على أساس القيمة السوقية. الأمر الذى يتضمن إعادة التقييم الدورى للأوراق المالية التى فى حوزة المنظمة طبقًا للأسعار الجارية فى السوق، وتحديد المكاسب أو الخسائر غير المحققة التى تتولد عن إعادة التقييم.

يتولد دخل المعاملات فى سوق المال عن طريق التغيرات فى القيمة المدركة للأوراق المالية. وهو ما يرجع إلى التغيرات المدركة لأى توليفة من العوامل التالية: معدلات الفائدة، ومعدلات التغير، والقيمة الزمنية للنقود، والبيئة الاقتصادية، والبيئة السياسية، ونشاط أو تقلبات السوق بالنسبة لأداة مالية معينة.

إيراد الاستثمارات:

يتحقق إيراد الاستثمار عن طريق الاحتفاظ بأى أدوات مالية قابلة للتداول بغرض تحقيق مزايا مالية فى الأجل الطويل. وتمثل الأرباح المحققة بشكل مباشر أو غير مباشر

من إيراد استثمارات المصدر الرئيسى للربح فى وكالات التأمين على الحياة. فشركات التأمين تقوم فى سبيل مصلحة حملة الوثائق بتجميع مبالغ ضخمة من الأموال، بالإضافة إلى أن الشركات المساهمة تحتفظ فى سبيل مصلحة حملة الأسهم، بمبالغ ضخمة فى شكل رأس مال واحتياطيات. وبطبيعة الحال، فمن الواجب على تلك الشركات أن توظف تلك الأموال بشكل مفيد ومربح؛ لهذا فإن هذه الشركات تستثمر تلك الأموال بطرق مختلفة، آخذة فى الاعتبار الحاجة إلى سحب أموال لسداد المطالبات.

لا شك أن تحقيق عوائد كبيرة على الاستثمار يعتبر أمراً على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لتمويل عمليات التأمين فى الأجل الطويل. الحقيقة أن تتبع سجل إدارة استثمارات نشاط التأمين على الحياة، بالمقارنة بالمنافسين يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية، ويعكس بدرجة كبيرة الأداء فى مجال إصدار وثائق التأمين؛ فنشاط التأمين على الحياة يكون عرضة لخسائر كبيرة؛ إذا ما تعرضت شركة التأمين لعدد كبير من حالات المطالبة فى السنوات الأولى من بدء النشاط، قبل أن تتمكن من استرداد ما تحملته من مصروفات وعمولات لبدء النشاط. إن هذا الأمر يمثل العامل الرئيسى الذى يؤثر فى تحديد قيمة رأس المال اللازم لمزاولة نشاط التأمين على الحياة، وربحية ذلك النشاط.

أما بالنسبة للوثائق التقليدية، مثل التأمين مدى الحياة والتأمين على الأوقاف، فتقدم شركة التأمين ـ عند تحديد شروطها الخاصة بأقساط التأمين ـ لحملة الوثائق معدل فائدة مضموناً فى الأجل الطويل. وهنا سوف تقوم الشركة بتسجيل ربح أو خسارة إذا استطاعت أن تحصل على عوائد من الاستثمار أعلى أو أقل من معدل الفائدة المضمون خلال السنوات التى تغطيها الوثيقة. وبصفة عامة ترتبط فوائض الاستثمارات بحجم الأصول والاحتياطيات، ومن ثم فإن القدر الأكبر من الفوائض المتحققة يتحقق فى الفترات الأخيرة من تلك الفترة حيث تتزايد مبالغ الاحتياطيات المتراكمة.

ومن الجدير بالذكر أنه فى وحدات الأعمال المرتبطة ببعضها البعض وكذلك فى شركات التأمين التعاونية، يستفيد العملاء من أداء الاستثمار، وعادة تحصل شركات التأمين على الحياة رسوماً محددة كنسبة مئوية من الأموال مقابل الإدارة. وتمثل تلك الرسوم المصدر الرئيسى للربح على تلك العقود، على الرغم من أن الشركة تحصل على أرباح من أعمال السمسرة إذا كان هامش ربح العرض والعطاء أو كليهما معاً قد أدمج فى سعر الوحدة.

وتجدر الإشارة إلى أن معدل الفائدة المضمون المقدم لحملة الوثائق يكون مرتفعًا بالنسبة لوثائق التأمين بدون أرباح، ولكن بالنسبة لوثائق التأمين مع الأرباح؛ فإن شركة التأمين تحصل على أقساط أعلى مع فوائد بمعدل منخفض كمعدل فائدة أساسي تضمنه شركة التأمين لحملة الوثائق (يطلق على الفرق بين قسط وثيقة التأمين مع الأرباح والقسط المعادل لوثيقة التأمين بدون أرباح مصطلح " عبء المكافأة ").

وبناء على ما سبق، هناك فوائض كبيرة من وثائق التأمين مع الأرباح تتراكم بشكل تلقائي، حيث تؤدى أعباء المكافأة المحصلة عبر الزمن، بالإضافة إلى عوائد الاستثمارات، إلى زيادة الفائض. ومن الجدير بالذكر أن لكيفية توزيع ذلك الفائض الكبير كمكافآت بين حملة الأسهم وحملة وثائق التأمين، وكذا لشكل المكافأة، تبعات جوهرية على التمويل المطلوب للأعمال الجديدة وربحية شركة التأمين.

أيضًا يعتبر إيراد الاستثمار على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لصندوق التأمين الشامل، وبصفة خاصة عندما تتناقص قيمة الاحتياطيات بسبب خسائر عمليات الاكتتاب و التضخم. لقد أصبح المعيار السائد بين شركات التأمين غير المتخصصة فى التأمين على الحياة هو الاعتماد المتزايد على أداء الاستثمار لتحقيق أرباح صافية، وذلك فى ظل خسائر التشغيل (نتائج ربط عمليات إصدار وثائق التأمين، تكاليف الحصول على الأعمال، والتكاليف الإدارية).

الأطر الزمنية:

من الجدير بالذكر أنه يمكن تحديد التكاليف بناءً على أطر زمنية متعددة؛ فالتكاليف التاريخية ترتبط بصفة عامة بالتكاليف الفعلية فى الفترات السابقة، والتى عادة ما تكون السنوات السابقة. أما التكاليف الفعلية فهى تكاليف الفترة الحالية، وقد يتطلب الأمر تحديدها على أساس سنوى، وذلك لأغراض المقارنات. التكاليف الواردة فى الموازنة التخطيطية هى خطط التكلفة التى عادة ما يتم الموافقة عليها واعتمادها قبل بدء الفترة التى ترتبط بها. أما التكاليف المتنبأ بها فهى أرقام التكلفة المعاد تخطيطها، باعتبارها تقديرات منقحة للنفقات المخططة. وتمثل استنباطات النفقات طويلة الأجل تقديرات للنفقات المستقبلية التى تخص السنوات التى تلى السنة التى تغطيها الموازنة التخطيطية أو التنبؤات. وتجدر الإشارة إلى أن نظم تحديد التكلفة على أساس النشاط يمكن أن تعتمد

على أى من تلك الأنواع من التكلفة. ولكن استنباطات النفقات طويلة الأجل هى الأكثر فائدة فى مجال التحليل الإستراتيجى للتكلفة والتقييم الرأسمالى. وعادة ما تكون التكاليف الفعلية، والتكاليف الواردة فى الموازنة، أو المتنبأ بها هى الأكثر استخدامًا لأغراض تحديد تكلفة المنتج، وقياس ربحية العملاء، والإدارة على أساس النشاط. وأيًا كان الأساس المستخدم، فمن الأهمية بمكان تحديد حجم النشاط الخاص بنفس الإطار الزمنى والذى يتأسس على نفس الافتراضات.

وعادة تكون التكاليف متاحة داخل المنظمة على مستوى مراكز التكلفة، وقد تتضمن التكاليف المحملة من تكاليف مراكز الدعم المركزى أو مراكز الخدمات؛ لهذا فمن الضرورى بالنسبة لأغراض تحديد التكلفة على أساس النشاط أن يتم الرجوع بالتكاليف إلى نقطة الأصل أو البداية. كذلك من الأهمية بمكان الاتفاق قبل بدء التحليل على نوعية معلومات التكلفة التى سوف تستخدم. وحيث إن التكاليف الواردة فى الموازنة و/أو المتنبأ بها تكون متاحة على مستوى كافٍ من التفصيل، وحيث إنها يمكن أن تكون مرتبطة بمستويات محددة من الأنشطة وحجم المعاملات؛ فقد تكون هى الأكثر ملاءمة لكى يتأسس عليها التحليل. وإذا لم يكن قد تم اعتماد الموازنة، أو التحقق من دقتها من جانب رجال الإدارة المباشرة؛ فإنه قد يكون من الملائم استخدام التكاليف الفعلية عن فترة محددة يمكن بالنسبة لها تجميع بيانات عن مستويات الأنشطة وأحجام المعاملات.

الإجماليات والمجاميع الفرعية:

لا شك أنه يجب أن يتضمن أى تحليل للتكلفة جميع عناصر التكاليف الخاصة بمزاولة النشاط، وذلك حتى يمكن بيان مدى المحافظة على أساس التكلفة (التكاليف الأساسية). ولكن من الأهمية بمكان ألا يتم تشويه التحليل بعمليات تحميل حكمية للتكاليف، هدفها فقط التطابق مع الحسابات المالية. إن الموازنة بين الحاجة إلى إدراج جميع عناصر التكاليف، ومتطلبات عملية اتخاذ القرارات، يمكن الوصول إليها عن طريق كشوف المطابقة أو مذكرات التسوية، والمجاميع الفرعية التى تسلط الضوء على النتائج المهمة والأساسية.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك تعاريف متعددة للتكاليف المحددة على أساس النشاط التى يمكن أن تستخدم كأساس لاتخاذ القرارات الإدارية. فقد يتم إعداد تقرير عنها باعتبارها التكاليف الحدية، التكاليف المباشرة، أو التكاليف الإجمالية. لا شك أن الكيفية

التى تعرف بها المؤسسة المالية التكاليف لأغراض الإدارة الإستراتيجية للتكلفة أو لتحديد تكلفة المنتج تعتبر دالة فى الفلسفة الإدارية للمؤسسة. فبعض المديرين يفضلون أن تتضمن التقاريرُ التكاليفَ الإجمالية، بمعنى إدراج جميع عناصر التكاليف الثابتة والمتغيرة فى التقارير. فى حين تفضل المنظمات الأخرى أن تتضمن التقارير فقط تلك البنود التى ترتبط بشكل مباشر بالمنتج أو بمجموعة المنتجات موضع التحليل.

وتعرف التكاليف الحدية بأنها تلك التكاليف المتغيرة التى تحدث نتيجة إنتاج وحدة إضافية واحدة من نشاط، أو منتج، أو خدمة. ونظراً لطبيعة تكاليف التشغيل فى المؤسسات المالية حيث تتسم بالثبات النسبى، فمن النادر أن تكون التكاليف الحدية مناسبة، باعتبار أنها تتضمن بصفة عامة، الفوائد، والمطالبات، والعمولات المدفوعة، والتكاليف المباشرة المتنوعة (الأدوات الكتابية، وغيرها). وهكذا فمن المعتاد ألا تتضمن التكاليف الحدية تكاليف الأنشطة، حيث تنزع تكاليف العاملين إلى أن تكون تكاليف ثابتة فى الأجل القصير على الأقل. ولكن دائماً هناك استثناءات من المعيار. فبعض المؤسسات المالية تستخدم موظفى التشغيل على أساس العمل بالقطعة (بالإنتاج)، حيث ترتبط المدفوعات بشكل مباشر بمدى توافر العمل. وهذا يعتبر أسلوباً مناسباً بصفة خاصة فى الخدمات البنكية الصغيرة فى الأنشطة ذات حجم المعاملات الكبير مثل معالجة الشيكات أو بطاقات الائتمان، حيث تتقلب أحجام النشاط تبعاً لطلب العميل.

وتعرف التكاليف المباشرة بأنها تلك التكاليف الأولية التى تتحملها المنظمة بسبب ممارسة الوظائف التشغيلية، وتستبعد جميع التكاليف غير المباشرة أو الأعباء الإضافية. وتشكل التكاليف المباشرة جوهر المعلومات المحددة على أساس النشاط؛ فهذه التكاليف تتضمن جميع عناصر التكاليف التى يمكن أن يتم تخصيصها للأنشطة أو العملاء بشكل سليم بدون اللجوء إلى الأساليب الحكمية. وتتضمن هذه التكاليف الفوائد، والمطالبات، والعمولات المدفوعة، وجميع عناصر تكاليف التشغيل المباشرة، كما تتضمن تكاليف الدعم التى يمكن أن تخصص إلى نشاط معين، أو منتج معين، أو عميل معين؛ لهذا فإن هذه التكاليف لا تتضمن تلك البنود التى يمكن فقط تخصيصها إلى مجموعات المنتجات، أو يتم تبويبها باعتبارها تكاليف إضافية. وهنا لابد من بذل العناية الكافية للتأكد من أن المديرين يفهمون مغزى التكاليف المباشرة، وأجزاء التكاليف الإضافية التى لا تندرج ضمنها، وإلا فإنهم قد يفترضون أن جميع التكاليف قد تم توزيعها، ومن ثم فإنهم يعتقدون أن أى زيادة فى الإيراد على التكاليف المباشرة تمثل أرباحاً.

أما التكاليف الإجمالية فتعرف بأنها مجموع جميع عناصر التكاليف الثابتة والمتغيرة، حيث يتم توزيعها على وحدات التكلفة. وتمثل التكاليف الإجمالية أساس معظم النظم التقليدية لمحاسبة التكاليف؛ حيث تتطابق بسهولة مع الحسابات المالية؛ نظراً لأن جميع عناصر التكاليف قد تم تحميلها على الأنشطة، أو المنتجات، أو العملاء. مع ذلك فإن التكاليف الإجمالية تؤدى إلى تشويه التحليل الذى يتم لتحديد المعلومات المحددة على أساس النشاط؛ نظراً لأنها تتجاهل دراسة سلوك التكلفة، حيث تفترض أن جميع عناصر التكاليف ترتبط مباشرة بالمنتجات والعملاء.

لا شك أن معظم عناصر التكاليف الملائمة تختلف بناء على الكيفية التى سوف تستخدم بها المعلومات. فعلى سبيل المثال، فى مجال الإدارة الإستراتيجية للتكلفة، حيث تستخدم المعلومات المحددة على أساس النشاط من أجل تحديد التكاليف المرتبطة بنشاط أعمال معين أو سوق معينة، فمن الأهمية بمكان أن تتضمن التكاليف الملائمة جميع عناصر التكاليف التى يمكن نسبتها إلى النشاط أو السوق؛ لهذا فإن التكاليف سوف تتضمن جميع النفقات المرتبطة بالمنتج، وأى تكاليف إضافية يمكن أن تتغير نتيجة للقرار الإستراتيجى.

أما فى مجال تحديد تكلفة المنتجات وتحليل ربحية العملاء، فيجب أن تتضمن التكاليف الملائمة فقط عناصر التكاليف المباشرة التى ترتبط بتوفير المنتج أو تقديم الخدمة. فعلى الرغم من أهمية تسليط الضوء على التكاليف الإضافية، بما يضمن أن قرارات التسعير تغطى جميع عناصر تكاليف المنظمة؛ فإن هذه التكاليف يمكن أن توضح باعتبارها زيادة فى شكل نسبة مئوية من التكاليف المباشرة.

أما فيما يختص بالإدارة على أساس النشاط، فيجب أن يتم تحليل جميع عناصر التكاليف التى ترتبط بالأنشطة، ومن ثم فإن التحليل سوف يتضمن جميع عناصر التكاليف الإضافية. حيث يتم تبويب التكاليف إلى تكاليف أنشطة أساسية وتكاليف أنشطة اختيارية غير إلزامية، مع التركيز على الأنشطة الاختيارية بشكل أكبر من التركيز على الأنشطة الأساسية، ولكن لا يجب استبعاد أى تكلفة من التحليل، ومن ثم لن يكون من الضرورى تحميل التكاليف.

ملخص:

يقصد بتحديد التكلفة تحديد وقياس وتخصيص وتحليل المصروفات المصاحبة للبنود التى يجب أن تتحمل بالتكاليف. وقد تتراوح تلك البنود من أنشطة إلى خطوط إنتاج، أو منتج، أو عميل، أو وحدة تنظيمية، أو أى مخرجات قابلة للتحديد أو التعريف.

يمكن أن تبوب التكاليف فى المؤسسات المالية إلى عدة أنواع أساسية، تتضمن تكاليف الفوائد، والمطالبات، والعمولات المدفوعة، وتكاليف التشغيل، أو الأعباء الإضافية أو التكاليف المساندة. على سبيل المثال، تكاليف الفوائد عادة ما تحدث فى المؤسسات المالية، ويمكن ربطها بشكل مباشر بمنتج معين. أيضاً تكاليف المطالبات يمكن ربطها بنوع معين من وثائق التأمين. وقد تتضمن العمولات عمولات التأمين التى تدفع للوكلاء والسماسرة، والعمولات التجارية التى تدفع إلى تجار أو سماسرة الأوراق المالية أو إلى تجار أو سماسرة العملات الأجنبية، والمدفوعات أو العمولات المدفوعة إلى أعضاء غرف المقاصة، والعمولات المدفوعة إلى وكلاء الائتمان، والعمولات أو الأتعاب المدفوعة إلى منظمات البحوث المتخصصة فى إجراء البحوث الاقتصادية والصناعية. وبصفة عامة، فإن العمولات المدفوعة يمكن أن تخصص إلى منتجات أو مجموعات منتجات. أما تكاليف التشغيل فى المؤسسات المالية، فعادة تتضمن جميع التكاليف المباشرة المرتبطة بتوفير المنتج أو تقديم الخدمة إلى العملاء أو القطاعات الأخرى بالمنظمة. وقد تحدد هذه التكاليف حسب الوحدات التنظيمية، ثم تخصص بعد ذلك على الأنشطة التى تؤدى داخل كل وحدة تشغيلية.

وتتضمن الأعباء أو التكاليف المساندة جميع عناصر التكاليف التى لا يمكن ربطها بشكل مباشر بالمنتجات أو الخدمات، والتى تقوم محاسبة التكاليف التقليدية بتوزيعها على المنتجات والخدمات باستخدام بعض أسس التخصيص النمطية. لا شك أن استخدام تحليل النشاط ومقاييس الأنشطة يسمح بتحديد العوامل التى تتسبب فى حدوث النفقة، وبالتالى يسمح بتنسيق التكلفة، الأمر الذى يعتبر مفيداً جداً لعملية اتخاذ القرارات. وبالأسلوب نفسه تكون الأنشطة قابلة للتحديد فى كل وحدة تنظيمية، إذا تم الاتفاق على الوظائف المساندة أو الإضافية، وكذلك تخصص التكاليف.

بعد تنفيذ الأنشطة وتحديد التكاليف؛ يمكن أن توزع تكاليف العامين أو الوقت المستنفد داخل كل قسم على الأنشطة. ويمكن تنفيذ ذلك بطرق متعددة، إلا أن أكثرها

شيوعًا هى المقابلات الشخصية وورش العمل. ومع ذلك، فمن المرجح أن يكون الاعتبار الرئيسى هو التفاصيل المطلوبة فى البيانات ومدى منفعة تلك البيانات. فكل موقف يتسم بالخصوصية والتميز، ولا بد أن يعامل من هذا المنطلق؛ نظرًا لأن درجة التفصيل التى تناسب جانب التحليل تفرض نوع وطبيعة المعلومات المستخدمة فى التطبيقات المستقبلية لنظام تحديد التكلفة على أساس النشاط.

لا شك أنه يجب أن يكون من السهولة بمكان تحميل الأنشطة بتكاليف الفوائد، والمطالبات، والعمولات، وتكاليف العاملين، فى حين يكون القيام بذلك أمرًا أكثر صعوبة بالنسبة لتكاليف تقنية المعلومات ونظم الاتصالات. أما التكاليف الأخرى فإما أن يكون من الممكن ربطها بشكل مباشر بالمنتجات، أو الخدمات أو العملاء (تكاليف التسويق، الانتقالات والضيافة، الأدوات الكتابية، ... إلخ) أو يتم تحليلها حسب مقاييس الأنشطة، ويتم إدراجها فى التقارير، بحسب استخدامات المعلومات الناتجة عن التطبيق.

من أجل تحديد الربحية أو العائد على الاستثمار، فمن الأهمية بمكان أن تكون الإدارة قادرة على قياس الإيراد والتكلفة حسب أنشطة الأعمال، أو المنتجات، أو العملاء، أو المسئولية، وذلك تأسيسًا على استخدامات نتائج التحليل. هذا ويمكن أن تنشأ الإيرادات فى المؤسسات المالية بطرق متعددة: دخل الفوائد، وإيراد الرسوم والعمولات، وإيراد أقساط التأمين، وإيراد المعاملات التجارية، وإيراد الاستثمارات. وعادة ما تعرض الفائدة كبندين مستقلين - إيراد الفوائد (الفوائد الإجمالية التى تخص الفترة التى تعد عنها التقارير والتى يتم تحميلها على حساب مقترض الأموال مقابل ما اقترضه من أموال)، ومصروف الفوائد (الفوائد الإجمالية التى تخص الفترة التى تعد عنها التقارير والمدفوعة للمودعين مقابل ما اقترض منهم من أموال أو مقابل ودائعهم)، أو تعرض كصافى. وصافى دخل الفوائد هو الفرق بين إيراد الفوائد ومصروفات الفوائد، والذى يمثل بدوره هامش أو مساهمة الفوائد فى الأرباح وتغطية مصروفات التشغيل التى تتسبب فيها المنتجات المرتبطة بالأصول والخصوم.

أما إيرادات الرسوم والعمولات فتتولد عن طريق المصروفات التى يُحمِّلها البنك على العملاء مقابل المنتجات أو الخدمات التى يقدمها لهم. وبالنسبة لأقسط التأمين، فيتم إعداد تقرير عنها بصفة عامة فى شكل إجمالى، وبصافى القيمة بعد استبعاد تكلفة إعادة التأمين، وقد تمثل تلك الأقساط أقساطًا منفردة (تدفع لتكوين معاش التقاعد على سبيل المثال)، أو أقساط متكررة خلال السنة قد تدفع أسبوعيًا، شهريًا، ربع سنوى أو سنويًا.

ويقصد بإيراد المعاملات فى سوق المال، الإيراد الذى يتكون بواسطة المضاربات التى تتم لصالح المؤسسة فى أسواق المال وعمليات الصرف الأجنبى . ويمكن أن تتم تلك المعاملات فى أى أداة من الأدوات المالية القابلة للتداول متضمنة الصرف الأجنبى، وشهادات الإيداع، عملة اليورو، واستثمارات بأسعار مستقبلية، والمعاملات الاختيارية، والأسهم، والسندات، والأوراق المالية الأخرى. أما إيراد الاستثمار فيتكون عن طريق الاحتفاظ بأى أدوات مالية قابلة للتداول بغرض تحقيق مزايا مالية فى الأجل الطويل. وتمثل الأرباح المحققة بشكل مباشر أو غير مباشر من إيراد استثمارات المصدر الرئيسى للربح فى وكالات التأمين على الحياة.

ويمكن تحديد التكاليف تأسيساً على أطر زمنية متعددة. وتعتبر التكاليف التاريخية، الفعلية، الواردة بالموازنة التخطيطية، والمتنبأ بها، وكذلك استنباطات النفقات فى الأجل الطويل، تعتبر جميعها أسسًا للتكلفة يمكن أن تستخدم فى نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط.

ويجب أن يتضمن أى تحليل للتكلفة جميع عناصر التكاليف الخاصة بمزاولة النشاط، وذلك حتى يمكن بيان مدى المحافظة على أساس التكلفة (التكاليف الأساسية). ولكن من الأهمية بمكان ألا يتم تشويه التحليل بعمليات تحميل حكمية للتكاليف، هدفها فقط التطابق مع الحسابات المالية. إن الموازنة بين الحاجة إلى إدراج جميع عناصر التكاليف، ومتطلبات عملية اتخاذ القرارات، يمكن الوصول إليها عن طريق قوائم المطابقة أو التسوية، والمجاميع الفرعية التى تسلط الضوء على النتائج المهمة والأساسية.

أهـم المصطلحات:

Actual Costs	التكاليف الفعلية
Annuity	معاش التقاعد
Arrangement Fees	رسوم التنسيق
Asset-related Products	المنتجات المرتبطة بالأصول
Automated Teller Machines (ATM)	آلات الصراف الآلى
Bid	عطاء
Bonds	سندات
Bonus Loading	عبء المكافأة
Borrower	المقترض
Budgeted Costs	التكاليف الواردة فى الموازنة
Capital Appraisal	التقييم الرأسمالى
Catering Costs	تكاليف التغذية
Certificates of Deposits	شهادات الإيداع
Claims Paid / Payable	المطالبات المدفوعة / الواجبة الدفع
Clearing House	غرفة المقاصة
Coded Form	نموذج مدرًج
Commercial Loans	قروض تجارية
Controllable Costs	التكاليف الخاضعة (القابلة) للرقابة
Corporate Marketing	التسويق على مستوى الشركة
Cost Plans	خطط التكلفة
Cost Unit	وحدة التكلفة
Cost-of-funds	تكلفة الأموال
Counter-productive	يحقق نتائج عكسية
Current or Checking Accounts	الحسابات الجارية
Direct Costs	تكاليف مباشرة

Direct Debit	تسجيل مدين مباشر
Disincentives	عوائق
Distribution Costs	تكاليف التوزيع
Drafts	الحوالات أو الكمبيالات
Duplicate Facilities	تسهيلات إعداد نسخ إضافية
Economic Environment	البيئة الاقتصادية
Endowment Assurance	التأمين على الأوقاف الخيرية
Eurocurrency	اليورو ـ عملة أوروبية
Executive Management	الإدارة التنفيذية
Financial Control	الرقابة المالية
Finished Goods	الإنتاج التام
Fixed Costs	التكاليف الثابتة
Forecast Costs	التكاليف المتنبأ بها
Fully Absorbed Costs	التكاليف الإجمالية
Funds Placement Function	وظيفة استثمار (توظيف) الأموال
Funds Transfer Pricing System	نظام التسعير الداخلى للأموال
General Fund	صندوق عام
Historical Averaging	تحديد متوسط البيانات التاريخية
Imputed Interest Expense	مصروف الفوائد المحسوب
Imputed Interest Revenue	إيراد الفوائد المحسوب
Incentives	حوافز
Indirect Costs	تكاليف غير مباشرة
Instruments	أدوات مالية
Insurer	المُؤَمِّن
Integrated Business Control (IBO)	أسلوب الرقابة المتكاملة على الأعمال
Interbank Clearing	المقاصة الداخلية بين البنوك

Interest Payable	مصروف الفوائد المستحق
Interest Rate	معدل (سعر) الفائدة
Interest Receivable	إيراد الفوائد المستحق
Internal Cost-of-funds Rate	المعدل الداخلى لتكلفة الأموال
Interviewee	المقابَل (من توجه إليه الأسئلة فى المقابلة الشخصية)
Jobber	سمسار ـ رجل بيع
Jobbing	أعمال السمسرة فى الأوراق المالية
Lender	المقرض
Letter of Credit	خطابات الاعتماد
Liability-related Products	المنتجات المرتبطة بالخصوم
Long-term Expenditure Projections	استنباطات النفقات طويلة الأجل
Man-Day (Week)	يوم (أسبوع) عمل
Maturity	استحقاق أجل، حلول موعد
Methods Time Measurement (MTM)	أسلوب قياس وقت طرق الأداء
Modular Arrangement of Pr-determined Time Standards (MODAPTS)	أسلوب النسق (الترتيب) النمطى لمعايير الوقت المحددة مقدماً
Mutual Insurance Company	شركة تأمين تعاونى
Negotiable Instruments	أدوات مالية قابلة للتداول
Non-controllable Costs	التكاليف غير الخاضعة للرقابة والتحكم
Non-profit Organization	منظمة غير هادفة للربح
Non-profit Policy	وثيقة تأمين بدون ربح
Norm	معيار ـ قياس ـ نموذج
Notified Outstanding Claims	المطالبات السارية المبلغ عنها
Options	معاملات اختيارية فى سوق المال
Outstanding Order Payment	أوامر دفع لم تصرف (مستحقة)
Perceived Value	القيمة المدركة

Piece-work	العمل بالقطعة
Political Environment	البيئة السياسية
Prime Cost	التكلفة الأولية
Projected Expenditures	النفقات المخططة
Random Sampling	أخذ عينات عشوائية
Relative Values	القيم النسبية
Return on Investment (Assets)	العائد على الاستثمار (الأصول)
Revaluation	إعادة التقييم
Sampling Period	فترة المعاينة
Securities	أوراق مالية
Self-logging	التسجيل الذاتى لوقت العمل
Semi-variable Costs	التكاليف شبه المتغيرة
Slack Time	الوقت الراكد
Spare Capacity	السعة الاحتياطية
Speculative Trading	معاملات مضاربات التجارية أو المالية
Stationary	الأدوات الكتابية (القرطاسية)
Stocks	أسهم
Stop-watch	ساعة توقيت
Strategic Cost Analysis	التحليل الإستراتيجى للتكلفة
Sundry Direct Expenses	المصروفات المباشرة المتنوعة
System Back-up	نظام احتياطى (مساند)
Systems Applications	تطبيقات النظم
Systems Development	تطوير النظم
Time Value of Money	القيمة الزمنية للنقود
Travel and entertainment	الانتقالات والضيافة
Travel and Entertainment Costs	تكاليف الانتقالات والضيافة

Underutilization	قصور استعمال الموارد (أو الانتفاع بها) (الطاقة)
Unrealized Gains / Losses	المكاسب /الخسائر غير المحققة
Variable Costs	التكاليف المتغيرة
Whole Life Assurance	التأمين مدى الحياة
With-profit Policy	وثيقة تأمين مع الأرباح
Workshop	ورشة عمل

الفصل الثامن

استخدام نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط لأغراض الإدارة الإستراتيجية للقيمة

مقدمة:

الآن فقط أصبحت إدارة القيمة الإستراتيجية نشاطًا مألوفًا فى القطاع المالى. فكلما زادت العولمة؛ زاد معدل نمو عمليات الدمج والسيطرة فيما بين البنوك وشركات التأمين، ومن ثم زادت الحاجة إلى تركيز اهتمام الإدارة العليا على إمكانية تدهور القيمة من وجهة نظر مساهمى المنظمة بسبب المنافسة.

ومن الجدير بالذكر أنه يجب على الفريق التنفيذى أن يفهم آليات التفاصيل الإستراتيجية للتكاليف والإيرادات فى المنظمة، ويتأكد من أن الأهداف الإستراتيجية تركز على تحسين القيمة من وجهة نظر المساهم فى الأجلين القصير والطويل. هذا الأمر يتحقق فقط عن طريق فهم العوامل التى تؤثر على ربحية مختلف جوانب الأعمال، وكذا فهم تأثير التغييرات على إدراك السوق لقيمة المنظمة.

وتتضمن الأجزاء التالية من الفصل مناقشة كيفية تحديد التوجه الإستراتيجى، وتعاريف مسببات القيمة الإستراتيجية التى تلائم إدارة القيمة الإستراتيجية. أيضًا هناك عرض لاستخدام نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط فى مجال إدارة القيمة الإستراتيجية فى الحالة العملية الخاصة ببنك شمال أوروبا.

تحديد التوجه الإستراتيجى للمنظمة:

من الجدير بالذكر أن الهدف الأساسى للمنظمة هو تعظيم قيمتها من منظور المساهمين. ومع ذلك، أوضحت دراسة مسحية أجريت فى الولايات المتحدة الأمريكية، أن معظم البنوك تفتقر إلى الأدوات التى تمكنها من تحقيق ذلك الهدف. ويمكن أن تعرف قيمة منظمة ما من منظور مساهميها بأنها القيمة المستقبلية للمنظمة المقدرة بواسطة هؤلاء المساهمين. لا شك أن أى مؤسسة مالية سوف تتضمن مجموعة متنوعة من أنشطة الأعمال، التى قد يتسبب بعضها ـ فى ظل ظروف اقتصادية سيئة ـ فى تحمل المؤسسة المالية خسائر معينة. الأمر الذى يستلزم أن تعرف الإدارة تأثير كل جانب من جوانب أعمالها على تلك القيمة، وكيف يمكن أن تتغير تلك القيمة عبر الزمن.

التخطيط الإستراتيجى:

يمكن أن يستخدم نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط فى مجال التخطيط

الإستراتيجي؛ وذلك بغرض تركيز الاهتمام على تلك العوامل التى تحدد الإنفاق على أنشطة الأعمال. أيضًا يمكن أن يساعد النظام فى تحديد أولويات بدائل أنشطة الأعمال، عن طريق توفير المعلومات المتعلقة بالتكلفة التى تتسبب فيها مجالات أعمال معينة، أسواق فى مناطق جغرافية معينة، منتجات معينة، مجموعات معينة من العملاء، والعائد الذى يتحقق من كل منها، وأيضًا تحديد المنافع المرتقبة من الاستثمارات المستقبلية فى اتجاه إستراتيجى معين.

ويتمثل الاستخدام الأساسى لنظام تحديد التكلفة على أساس النشاط فى مجال التخطيط الإستراتيجى فى تحديد درجة المرونة التى تتضمنها التكلفة الأساسية. تلك المرونة ترتبط بالقدرة على الانتفاع بالتكلفة التى تحملتها المنظمة فعلاً فى سبيل الحصول على ميزة تنافسية، والمعارف الخاصة بالإنفاق التفاضلى اللازم لمعرفة أثر تغيير ما فى التوجه. أيضًا يمكن أن يستخدم نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط فى تطوير تحليل سلسلة القيمة كوسيلة لتحليل الأنشطة المناسبة إستراتيجيًا، وذلك لأغراض فهم سلوك التكاليف. وتجدر الإشارة إلى أن سلاسل القيمة تأخذ فى اعتبارها العلاقة بين التكلفة والسعر، والطرق التى يمكن من خلال إضافة قيمة الأمر الذى يميز المنتجات أو يعظم السعر الذى يمكن أن يتحقق.

وعادة ما يتم تحليل الأنشطة المحددة كأمثلة للأعمال التى تقوم المنظمة بتنفيذها، وذلك على أساس السوق، سواء تم تنفيذ ذلك جغرافيًا (الدولة أو المنطقة) أو حسب نوعية العملاء (متاجر تجزئة، شركة مساهمة، أو شركة عالمية). وترتبط مقاييس الأنشطة بشكل أساسى بأحجام الأنشطة، جودة الخدمة، وجودة التقنية.

ويعرض المثال التالى استخدام المعلومات المحددة على أساس النشاط فى تحليل عملية الدمج. بالطبع، يمكن القيام بالتحليل بدون المعلومات المحددة على أساس النشاط، ولكن توافر تلك المعلومات يجعل التحليل أكثر سهولة.

استخدام التحليل على أساس النشاط لدعم تحليل تكامل عملية الدمج:

فى عملية دمج تمت مؤخرًا بين مؤسستين ماليتين رئيسيتين، قام فريق تحقيق التكامل بتحليل مجالات التعاون المرتقبة المترتبة على عملية الدمج، وذلك عن طريق:

١. تحليل كلتا الوحدتين إلى أجزائها الأساسية:

- قنوات التوزيع ـ مراكز الاتصالات بالهاتف، آلات الصراف الآلى، مواقع الإنترنت، الفروع الصغيرة (التى تقدم خدمات إلى العملاء المحليين)، السماسرة كطرف ثالث، إلى آخره.
- العمليات ـ إدارة أقساط التأمين، معالجة المدفوعات، إدارة المطالبات، المعاملات فى سوق المال، التسويات، إلى آخره.
- الوظائف المركزية ـ مجلس الإدارة، الإدارة التنفيذية، الرقابة المالية، إدارة الموارد البشرية، إلى آخره.

٢. مقارنة الأجزاء الأساسية لتحديد التداخلات فيما بينها:

- الفروع الصغيرة فى المواقع المتشابهة.
- كلتا الوحدتين لديها نفس الوظائف المتعلقة المعاملات فى سوق المال فى المراكز المالية الرئيسية.
- كلتا الوحدتين تقدم نفس المجموعة من وثائق التأمين

٣. تحليل اختصاصات كل مكون لتحديد مجالات التعاون والمؤازرة:

- قد تتمتع إحدى المنظمتين بسمعة جيدة فى مجال التأمين على الحياة، ومن ثم يمكن تدعيمها والاستفادة منها.

- قد يكون لدى المنظمة الأخرى إدارة جيدة للاستثمار يتوقع أن تحقق مزايا للكيان الجديد وخصوصاً فيما يختص بنسبة التكاليف إلى الإيرادات.

- قد تكون الوظائف المركزية منظمة بشكل أفضل فى إحدى المؤسستين.

٤. الأخذ فى الاعتبار أى مجالات لزيادة الإيرادات تنشأ من مجالات التعاون والمؤازرة مثل:

- فرص الوصول إلى مزيج بيعى أكبر من المنتجات لقاعدة أكبر من العملاء.
- فرص دعم وتقوية تشكيلة أو محفظة المنتجات.
- رأس مال أساسى أكبر لدعم التشغيل.

٥. تحديد أى احتمالات لتحقيق وفورات فى التكلفة، مثل:

- اقتصاديات الحجم من خلال استخدام احتياطى الطاقة.

- *الاستخدام المتزايد للنظم.*
- *خفض الازدواجية فى النظم، التنظيم، قنوات التوزيع، إلى آخره.*

٦. *تحديد تكاليف تحقيق التكامل، مثلاً، الحاجة إلى:*

- *الاحتفاظ بالموظفين أو تخفيض عددهم.*
- *ابتكار علامة تجارية جديدة لكلتا المنظمتين، تغيير شعار كلتيهما، تغيير المطبوعات والأدوات الكتابية، البطاقات، نظام التوقيع، وغيرها، وزيادة نشاط التسويق.*
- *التخلص من الازدواجية فى النظم، أو العمليات، أو المواقع.*

٧. *إدراك وفهم مخاطر عدم تحقيق أهداف زيادة الإيرادات وخفض التكلفة.*

لقد كان التحليل على أساس الأنشطة يمثل الجزء الأساسى فى المشروع، من خلال توفير المعلومات عن حجم النشاط التى تتعلق بمقاييس الأنشطة، والمعلومات عن التكاليف التى تتعلق بالأنشطة ومراحل الأعمال التى تمكن من تحقيق التعاون والمؤازرة.

إدارة المــوارد:

يمكن أن يستخدم نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط لتركيز الانتباه على تلك العوامل التى تحدد الإنفاق على المشروعات أو الأنشطة الرئيسية؛ فالنظام يمكن أن يساعد على إجراء تحليل التكلفة والعائد لكل مشروع، ومن ثم يساعد على تحديد أولويات بدائل المشروعات وإدارة الموارد بهدف تعظيم العائد على الاستثمار، الأمر الذى يتسق مع التوجه الإستراتيجى للمؤسسة.

إن نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط يحدد أسباب حدوث التكاليف، ويربط هذه التكاليف بالأنشطة التى يتم تنفيذها؛ لهذا فإن النظام يمكن أن يستخدم لتحديد توقيت حدوث التكاليف (متى يتم توظيف الأموال فى مشاريع مختلفة، والانتقال إلى مجالات عمل جديدة). إن ذلك سوف يمكن الإدارة من إدارة التكاليف على أساس الإنفاق (الاستثمار فى أسواق جديدة أو نشاط أعمال جديد)، وليس على أساس الاستهلاك (التشغيل وتنفيذ الأعمال). فعلى سبيل المثال، قررت العديد من المؤسسات المالية عام ١٩٨٦م فى المملكة المتحدة، أن تستثمر فى المشاركة تجارة العملات الإسترلينية الذهبية عند البدء فى إعادة

تنظيم الصناعة من خلال التخلص من بعض القواعد المنظمة والرقابة الحكومية. ومن الجدير بالذكر أنه هناك مؤشرات تفيد عدم قيام بعض المنظمات بالتحديد المسبق لأهمية التكاليف المرتبطة بتطبيق وتنفيذ مثل هذه القرارات.

مسببات القيمة الإستراتيجية:

يتأسس العائد على حقوق المساهمين على العوامل الرئيسية التى تتسبب فى تحمل المنظمة ككل للتكاليف وتحقق الإيرادات. وبصفة عامة هناك أربعة مسببات للقيمة، يتطلب الأمر أخذها فى الاعتبار، هى:

- الموقف التنافسى للمنظمة.
- آليات الحجم داخل مختلف أنشطة الأعمال.
- الموازنة بين التكلفة والجودة.
- درجة استخدام التقنية لدعم التشغيل الكفء والفعال بالشركة، وللمساعدة فى الاستجابة للتغيرات التى تحدث فى السوق.

الموقف التنافسى للمنظمة:

يعتبر الموقف التنافسى للمنظمة دالة فى حصتها فى السوق، تميز المنتج، وتقلبات السوق، والبيئة الاقتصادية، ونمط تكاليف وإيرادات مختلف مجالات الأعمال.

ويمكن أن تقاس الحصة فى السوق على مستويات متعددة. فعلى سبيل المثال، يمكن أن يكون لدى بنك ما حصة كبيرة من سوق التجزئة حيث يتم تقديم الخدمات للعملاء المحليين، ولكنه قد يكون متخصصاً فى الإقراض بضمان لفئة معينة من العملاء، ومن ثم يكون لديه حصة أصغر فى سوق الودائع والإقراض بدون ضمان. وتجدر الإشارة إلى أن بعض الأسواق يُسَيْطَر عليها بواسطة عدد صغير من المشاركين. وقد يكون هذا الأمر دالة فى طبيعة النشاط، الذى قد يتطلب استثمارات ضخمة لدخول السوق (على سبيل المثال، التأمين على الحياة، حيث ترتفع قيمة المصروفات الإدارية والمطالبات قبل أن يتم تجميع قدر كافٍ من إيرادات أقساط التأمين)، أو قد تحدث حالة السيطرة تلك بسبب درجة الرقابة المفروضة من خلال الجهات المنظمة (فى الوقت الحاضر يتحكم بنك إنجلترا فى إصدار تراخيص إنشاء بنوك جديدة فى إنجلترا على سبيل المثال، وذلك من خلال

تحديد متطلبات متشددة يجب الوفاء بها قبل الحصول على الترخيص اللازم).

ومن الجدير بالذكر أن المحللين الماليين يقومون بشكل دورى بقياس ومتابعة حصة المنظمة فى السوق، ومن ثم يمكن بسهولة تحديد الموقف التنافسى للمنظمة بالنسبة للمنافسين على مستوى الشركة، ومجال العمل، والمنتج.

وهنا تجدر الإشارة إلى أن جميع المؤسسات المالية لديها على الأقل إستراتيجية ضمنية تتعلق بتطوير المنتجات وتميزها، وبالتالى يمكن أن تمسك تلك المؤسسات بزمام المبادأة فى السوق، أو تتفاعل، أو تتبع سياسة محافظة. ويقصد بالمنظمات التى بزمام المبادأة فى السوق، تلك المنظمات التى تكون أول من يبادر بتقديم منتجات جديدة أو مجالات أعمال جديدة. فعلى سبيل المثال، كان بنك ميدلاند أول بنك يؤسس بنجاح نظام الخدمة عن طريق الهاتف على مستوى المملكة المتحدة. على نحو آخر، يقصد بالمؤسسات المتفاعلة، تلك التى تقوم بالمراقبة المتأنية والدقيقة لتصرفات البنوك التى تمسك بزمام المبادأة فى السوق، وفى ضوء ذلك تقرر أن تحذو حذوها أم لا. أما المؤسسات المحافظة فهى تلك التى تراقب عن كثب كلاً من المؤسسات التى تمسك بزمام المبادأة والمؤسسات المتفاعلة ولكنها لا تحذو حذوها، إلا بعد أن يصل المنتج الجديد إلى مرحلة النضج من دورة حياته، ومن ثم تجنب كل مخاطر التطوير المرتبطة به.

أما عملية تمييز المنتجات فقد تكون من البساطة مثلها فى ذلك مثل بساطة عملية إعادة تغليف المنتجات القائمة أو إعادة تسعيرها. كان بنك اللويدز مثلاً هو أول بنك فى المملكة المتحدة يحمل بطاقات الائتمان بمصروفات مقابل الخدمة التى يقدمها، وبعد فترة قصيرة تبعته فى ذلك البنوك الأخرى (بنوك متفاعلة). أما الآن فإن البنك التعاونى يحقق التميز بالنسبة لهذا المنتج بفاعلية عن طريق تقديم خدمات بطاقات الائتمان بدون أى رسوم على استخدامها.

أيضاً تؤثر تقلبات السوق على الموقف التنافسى للشركة؛ حيث إن السوق النشطة تكون أكثر قابلية للتغير، ومن ثم سوف تؤثر نقاط قوة وضعف المنظمة فى السوق على مركزها التنافسى. وتجدر الإشارة إلى أن شركة فاينانس أكتيفيتى وشركة اللويدز للتأمين تقدمان مثالين لآثار السوق المتقلبة غير المستقرة حيث يتأثر الوضع التنافسى للمنظمة بدرجة تنوع وتشتت طلب العملاء. لا شك أن درجة التخصص داخل المنظمة تعنى أن وضعها فى السوق محكوم بما يقدمه من خدمات متخصصة، وبمعنى أوسع، يتأثر موقفها

فى السوق بطلبات العملاء على تلك الخدمات المتخصصة المقدمة. ومن ناحية أخرى يتأثر الوضع التنافسى بالظروف الاقتصادية إلى الحد الذى قد تكون فيه بعض المنظمات أقل تأثراً بالتغيرات فى أسعار الفائدة، وأسعار الصرف، والتضخم، والعوامل السياسية، وغيرها. لا شك أن تلك المنظمات التى لديها القدرة على التنبؤ بنجاح، ومن ثم تستفيد من التغيرات فى الظروف الاقتصادية، من المرجح أن تقدم أعلى قيمة إلى مساهميها (على الأقل فى الأجل القصير).

أما بالنسبة للأنماط الداخلية للتكلفة والإيراد لمختلف جوانب الأعمال فقد يؤثر على الموقف التنافسى للمنظمة بشكل غير مباشر على الأقل. فتأثير العديد من الظروف الاقتصادية المشار إليها سابقًا سوف تكون دالة فى أنماط التكلفة والإيراد داخل المنظمة. لا شك أن الربحية وعلاقات المخاطرة والدخل الملازمة لمختلف جوانب العمل سوف تؤثر على إستراتيجية المنظمة، ومن ثم وضعها التنافسى. فمن المستغرب أن تتبع الشركة إستراتيجية تهدف إلى أن تحتل المنظمة موقع القيادة فى مجال الأعمال التى تحقق فيها خسائر وتفقد أموالها فى الأجل الطويل، ولكن يمكن أن يكون ضمن الخطة الشاملة للمنظمة أن تدخل السوق بأى ثمن، حتى ولو ترتب على ذلك تحملها لخسائر فى الأجل القصير.

آليات الحجم:

يجب أن تكون آليات الحجم فى مختلف أنشطة الأعمال معروفة ومفهومة، من جانب المسئولين عن تعزيز وزيادة قيمة الشركة من وجهة نظر مساهميها. وتتضمن العوامل التى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار، التكاليف شبه الثابتة (السُلَّمية) ذات الأهمية النسبية العالية، وتأثير الطاقة الاحتياطية، وتأثير التغيرات فى تشكيلة المنتجات، والتقلبات فى التكاليف الأساسية.

هذا، ويمكن أن يكون للتغييرات الإستراتيجية فى حجم النشاط تأثير كبير على آليات التكاليف الأساسية. فمبدأ التكاليف السُلَّمية يفترض معرفة نتائج الزيادات فى حجم النشاط، ومن ثم تنعكس فى عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية. إن أحد التعقيدات المرتبطة بالتكاليف السُلَّمية فى القطاع المالى أن التكاليف المضافة يمكن أن تحدث نتيجة لتغير حجم النشاط بعد مدى محدد، ومن ثم فمن النادر ربطها بعامل واحد مستقل. فعلى

سبيل المثال، جهاز حاسب آلى جديد يكون لازمًا لمعالجة الزيادة فى أحجام النشاط على مستوى مجموعة من الأنشطة، وقد يكون فقط لزيادة حجم أى نشاط منها تأثير إضافى.

على نحو آخر، مادامت هناك طاقة احتياطية، فالمنظمة تتحمل فعلاً التكاليف، ومن ثم يمكن زيادة أحجام النشاط مع تكلفة إضافية ضئيلة القيمة. فكثير من عناصر التكاليف فى القطاع المالى هى تكاليف ثابتة بطبيعتها، وليس لها علاقة تذكر بأحجام النشاط فى القطاعات الأخرى. لا شك أن الطاقة الاحتياطية تتيح الفرصة لتقديم عائد مساهمة إضافى لتغطية التكاليف الثابتة وزيادة ربحية المنظمة، ولكن هذا الأمر يستلزم حسن الإدارة بما يضمن عدم تجاوز حدود تلك الطاقة الاحتياطية، ومن ثم تجنب الحاجة إلى طاقة إضافية وبالتالى تحمل تكاليف ثابتة إضافية.

هذا وقد يكون لتشكيلة المنتجات تأثير جوهرى على قيمة الشركة من وجهة نظر المساهمين، وفى هذا الصدد يجب بذل العناية الكافية لمتابعة التوازن الذى يجب المحافظة عليه بين المنتجات المربحة وتلك غير المربحة بما يضمن تعزيز أو المحافظة على الموقف التنافسى للمنظمة، وهو ما يضمن بدوره تعظيم ربحيتها، فى ضوء مستويات الطاقة والتكاليف التى يمكن تحقيقها وفى حدود التمويل الأساسى المتاح.

وفى ضوء التركيز على التكاليف الثابتة فى القطاع المالى، فلا يجب أن تمثل تقلبات التكلفة أى مشكلة، ولسوء الحظ، فإنه على الرغم من أن نسبة كبيرة من تكاليف التشغيل والتكاليف الإضافية قد تكون ثابتة (على الأقل فى الأجل القصير)، فإن التكاليف المتعلقة بالفوائد والمطالبات يمكن أن تكون شديدة التقلب، ومن ثم تتطلب عناية فى إدارتها بغرض تخفيض التعرض للمخاطر المترتبة على ذلك. ومن الجدير بالذكر أنه هناك العديد من الأساليب المتطورة التى تتسم بالتعقيد، مثل تحليل المحاكاة والاستمرارية الذى يمكن أن يوفر تقييمًا مفصلاً للمخاطر ودرجة التقلب فى التكاليف المرتبطة بالفوائد، ولكن تلك الأساليب عادة ما تطبق على وظيفة إدارة الخزينة، ومن ثم فإنها تخرج عن نطاق هذا الكتاب.

الموازنة بين التكلفة والجودة:

تعتبر عملية الموازنة بين التكلفة والجودة من الأمور المهمة فى أى عملية مراجعة أو فحص الإستراتيجية، وكذلك تعتبر مهمة بالنسبة لمسببات القيمة المرتبطة بتوفير جميع مكونات الخدمات المالية، والتى يمكن أن تندرج فى الأجزاء الستة المكونة لسلسلة القيمة، كما هو موضح بالشكل رقم (٨-١):

تطوير المنتجات	التشغيل (المعالجة)	التوزيع	إدارة المخاطر	خدمة العملاء	التسويق والبيع
الابتكار	الدقة	القرب من العميل	جودة التحليل	الدقة	السرعة
تصميم المنتج	سرعة	السرعة	درجة الكمال	السرعة	أسماء
حسب الطلب	الاستجابة			مستوى	العلامات
درجة التعقيد	سرعة المعالجة	الملاءمة		الخدمة	التجارية

شكل رقم (٨-١): أجزاء سلسلة القيمة

تطوير المنتجات:

تتعلق عوامل التكلفة / الجودة فى مجال تطوير المنتجات بالموازنة أو المواءمة بين الابتكار، ودرجة التعقيد، والحاجة إلى المحافظة على الربحية فى الأجلين القصير والطويل. وتجدر الإشارة إلى أن عملية الابتكار بالنسبة للمنتجات الجديدة تتضمن النظم والإجراءات الجديدة التى تمكن العاملين والعملاء من فهم المنتج أو الخدمة، وما يرتبط بها من منافع أو مزايا. وعلى نحو آخر فقد يكون من الممكن إتمام تنفيذ عملية تصميم المنتج حسب احتياجات العملاء أو تحقيق التميز للمنتج بسرعة وسهولة كاستجابة لتصرفات المنافسين، ولكن قد يرى العملاء أن التصميم الجديد أقل إبداعًا أو ابتكارًا. ومن الجدير بالذكر أن الابتكار والإبداع يكون متوقعًا فى بعض أجزاء أو قطاعات الصناعة، وهى مجالات ينجذب فيها العملاء من خلال عمليات التطوير الابتكارى التى تتم داخل المنظمة، وهى أسواق رأس المال، تمويل الشركات المساهمة، وأيضًا على نطاق أضيق، إدارة الاستثمارات. أيضًا قد تكون هناك حاجة للموازنة أو المواءمة بين درجة تعقيد المنتج وسهولة الفهم. ومثال ذلك، البنوك الصغيرة التى تختصر الحسابات الجارية بها إلى ثلاثة أنواع تختلف فيما بينها فى مستويات الرسوم. وعلى الرغم من أن بحوث السوق توضح أن تلك الأنواع الثلاثة تفى إلى حد بعيد باحتياجات العملاء، فقد لا يفهم العملاء، ولا الموظفون، الحسابات بشكل تفصيلى ويفضلون الاستمرار فى استخدام أنواع المنتجات التقليدية.

التشغيل (المعالجة):

ترتبط العوامل الرئيسية التى تؤثر على تدفقات إيرادات وتكاليف تشغيل المعاملات، بالحاجة إلى مواءمة دقة المعالجة مع سرعة وتكاليف العمليات. فلا شك أن الأهداف الإستراتيجية للمنظمة يجب أن تتضمن العوامل التى تحقق الكفاءة التشغيلية لمعالجة المنتجات والخدمات المقدمة، وقد تحقق التميز لمستويات الخدمة، والاستجابة، والسرعة المطلوبة، وذلك عند التعامل مع العملاء على اختلاف أنواعهم، أو فى الخدمات على مختلف مستوياتها.

هذا ويجب أن تكون درجة دقة المعالجة عاملاً مهمًا فى إدارة أى مؤسسة مالية. وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن بشكل مستمر تحسين درجة الدقة تلك عن طريق إدخال أساليب إضافية للضبط والرقابة، ولكن تلك الأساليب سوف تؤثر على كل من سرعة المعاملات والتكاليف المرتبطة بتلك المعالجات. فمن الممكن استخدام التقنية بنجاح لتحسين كفاءة ودقة المعالجة، ولكن هذا يحمل المنظمة بتكاليف ترتبط بميكنة العمليات، تدريب الموظفين، وأحيانًا العملاء على الأساليب والإجراءات الجديدة.

أما سرعة الاستجابة وسرعة المعالجة فهما عاملان مستقلان يؤثران على تكلفة وجودة المعالجة التشغيلية، ويختلف تعريف كل منهما باختلاف نوع العملاء والمنتجات. فقد لا يتعدى مفهوم سرعة الاستجابة مجرد التأكيد للعميل بأنه قد تم استلام تعليماته وأنها واضحة ومفهومة. إن هذا الأمر يعتبر أكثر أهمية بالنسبة للأعمال المصرفية الخاصة منها بالنسبة للخدمات المصرفية الصغيرة، ولكنها يمكن أن تشكل وسيلة لتمييز المنتجات فى ظل المنافسة فى السوق. ومع ذلك فقد يوافق بعض العملاء على رد الفعل الأقل سرعة وكفاءة مادامت تكلفة الحصول على الخدمة أقل.

وتتضمن سرعة المعالجة إتمام العمليات الضرورية لضمان إمكانية التنفيذ السليم لتعليمات العملاء. فيجب بصفة عامة معالجة الخدمات المالية للشركات المساهمة بسرعة، حيث تعتمد قيمة المبالغ الكبيرة من الأموال على كل من أسعار الفائدة وأسعار الصرف التى تتغير من وقت لآخر. فقد تطالب تلك الشركات بفوائد تأخير فى حالة عدم توفير النقود فى الوقت المناسب. وقد تكون هناك فرصة لتمييز الخدمات المقدمة عن طريق تقديم خدمة أرخص بمعدل معالجة أبطأ أو ببساطة الموازنة بين الاستجابة وكفاءة التشغيل؛ فقد يفضل العملاء التشغيل التدريجى وإن كان يتسم بالبطء، إذا كانوا على بينة من تطور

الأمور. فعلى سبيل المثال، تحاول بعض البنوك ضمان معالجة جميع المعاملات المستلمة خلال أربع وعشرين ساعة. وفى نفس الوقت قد يكون هناك بعض العملاء لا يعترضون على الانتظار أسبوعًا ماداموا يعلمون ماذا يحدث.

التوزيع:

أحد العوامل الهامة التى يمكن أن تؤثر على تكاليف وإيرادات أى مؤسسة مالية، هو توزيع المنتجات والخدمات التى تقدمها تلك المؤسسات. وقد يتم تحليل هذا العامل حسب نوع العميل، الموقع الجغرافى، أو نوع قناة التوزيع. ولكن أى تحليل يتم يجب أن يأخذ فى الاعتبار القرب المكانى والزمنى من العميل (إدارة العلاقات مع العملاء والدعم التشغيلى)، سرعة تسليم المنتج أو تقديم الخدمة، وملاءمة المنتج أو الخدمة للعميل.

وبصفة عامة؛ فإن القرب من العميل لا يمثل قضية فى الخدمات المالية التجارية بالمقارنة بالخدمات المالية الصغيرة؛ نظرًا لأن معظم الشركات الكبيرة تعالج معظم أعمالها المالية باستخدام التليفون، التلكس، والفاكس، ولا تضطر للذهاب إلى البنك إلا فقط عند إعداد وتوقيع المستندات الأصلية عند بدء العملية (التمويل التجارى والعقود النهائية المعتمدة)، أو عندما يقوم مسئول البنك بزيارة موقع العميل.

أما بالنسبة لمنافذ تقديم الخدمات الصغيرة، فقد يكون عامل القرب من العميل وعامل تقديم الخدمات الملائمة من العوامل المهمة؛ نظرًا لحاجة العميل إلى الحصول على النقدية من فروع البنك أو من الصراف الآلى، وكذا حاجته إلى الحصول على نماذج الطلبات أو التوقيعات لأغراض التأمين أو القروض. وعند قيام البنك أو شركة التأمين بدراسة ومراجعة مواقع الفروع، يجب عليها أن تأخذ فى الاعتبار تأثير إقفال المنفذ أو نقله إلى موقع آخر على الاحتفاظ بالعملاء، سواء كانوا عملاء فعليين حساباتهم أو وثائق التأمين الخاصة بهم فى ذلك المنفذ أو كانوا من هؤلاء العملاء الذين يستخدمون هذا المنفذ كنقطة ملائمة للاتصال بالمنظمة، حتى ولو كانت حساباتهم أو وثائق التأمين الخاصة بهم تتبع منفذًا آخر.

أيضًا يجب الأخذ فى الاعتبار مدى ملاءمة ساعات العمل اليومية. فقد قررت أخيرًا بعض البنوك فى أيرلندا أن تفتح الفروع أثناء وقت الغذاء. أما البنوك فى المملكة المتحدة فتفتح بعض فروعها خلال الفترة الصباحية من يوم السبت أو تبقى مفتوحة إلى فترة

متأخرة مساءً (مع ذلك، فإن معظم الفروع ما زالت تغلق أبوابها فى الثالثة مساءً). لا شك أن استخدام الصراف الآلى، وهى تسهيلات فى بعض الدول للحصول على النقدية باستخدام بطاقات الائتمان الدائنة أو المدينة فى الأسواق المركزية (السوبر ماركت)، وكذلك الخدمات البنكية عن طريق الهاتف وبيع خدمات التأمين عن طريق الهاتف، كل تلك التسهيلات قلصت إلى حد ما من اعتماد العميل على الخدمات التى يحصل عليها من موظف الشباك فى المنافذ الصغيرة. من ناحية ثانية فإن لهذا الأمر آثاره السلبية التى تتمثل فى تقليص فرص بيع الخدمات المالية الأخرى. لا شك أن الفروع تشكل الأساس لمنافذ البيع الفعال، حيث تمكن المؤسسة المالية من الترويج لخدماتها فى السوق المستهدفة بالحد الأدنى من التكاليف المضافة.

أيضاً قد يمثل موقع مركز المعالجة أو التشغيل مشكلة بالنسبة للمنظمة. فربما يمكن الحصول على مزايا اقتصاديات الحجم عن طريق تركيز أو تجميع عمليات المعالجة فى منطقة مركزية أو موزعة على مناطق جغرافية محددة. وفى هذه الحالة يجب أن تنقل المستندات الورقية (الشيكات، ومستندات القيد الخاصة بالبطاقات المدينة والدائنة، ومستندات الشحن، والعقود ... إلى آخره) إلى المواقع المركزية للمعالجة. ومن ثم يجب من وجهة النظر الإستراتيجية الموازنة بين تكلفة التوزيع وعامل الوقت فيما يتعلق بنقل تلك المستندات إلى مراكز المعالجة.

وربما تمثل سرعة التسليم مشكلة فى مجال الخدمات المالية التجارية، وذلك عندما يقتضى الأمر ضرورة توافر المستندات فى توقيت محدد. ولكن هذه المشكلة تتعلق على الأرجح بمعالجة البيانات كما سبقت المناقشة.

إدارة المخاطر:

أيضاً قد تشكل إدارة المخاطر مكوناً أساسياً فى أى عملية مراجعة إستراتيجية للتكلفة والإيراد، وذلك بالنسبة لجودة التحليل المتاح للإدارة؛ لكى تتمكن من تدبر أمر جميع أنواع المخاطر من ناحية، وبالنسبة لدرجة كمال المعلومات من ناحية أخرى.

وتجدر الإشارة إلى أن المخاطر تختلف حسب نوع العمل الذى تزاوله المؤسسة، ونوع العميل، ولهذا يجب أن تتضمن الإستراتيجية الخاصة بكل نشاط من أنشطة الأعمال بيان أو إفادة بمستوى المخاطر المقبول بالنسبة للمؤسسة.

ومن الجدير بالذكر أن تكاليف المنتجات والخدمات سوف تتأثر بعلاوة المخاطر التى يجب أن تطبق لمواجهة جميع أنواع تلك المخاطر واحتمالات تولدها؛ لهذا تعتبر المخاطر أحد المسببات الرئيسية للتكلفة بالنسبة لأى مؤسسة مالية، والتى تتأثر بعوامل خارجية وأيضًا بإستراتيجية المؤسسة.

خدمة العميل:

أيضًا هناك عوامل تؤثر على مستوى الخدمة المقدمة للعملاء، والتى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار عند الموازنة بين التكلفة والجودة. هذا وقد تناولنا فيما سبق بعض هذه العوامل، ولكن يجب ربطها بشكل مباشر بجودة خدمة العملاء كأحد أسس المحافظة على قيمة أسهم الشركة بالنسبة للمساهمين وتحسين تلك القيمة. ويتمثل ذلك من ناحية فى الجانب الملموس وهو تعظيم العائد الذى يحصل عليه المساهمون، ومن ناحية أخرى فى القيمة غير الملموسة وهى مدى الاهتمام والعناية بالعميل.

وتجدر الإشارة إلى أن الدقة ما زالت هى العنصر الأساسى فى خدمة العملاء فى أى مؤسسة مالية. فمن المهم أن تبدو المنظمة أنها تعتنى بشكل كبير بكل عملية من المعاملات بما يضمن دقة تحديد القيم، المعدلات أو الأسعار، الحسابات، والتواريخ التى حددت فيها تلك القيم.

لا شك أن سرعة تقديم الخدمة للعميل ترتبط بكل من سرعة الاستجابة وسرعة المعالجة. وفى معظم الأحوال قد تكون سرعة الاستجابة أكثر أهمية من سرعة المعالجة.

وترتبط مستويات الخدمة بمدى الاهتمام والعناية بالعميل، وتختلف تلك المستويات حسب نوع العميل. وبصفة عامة، يكون مستوى الاهتمام والعناية بعملاء العمليات البنكية الخاصة أعلى منه بالنسبة لعملاء العمليات البنكية النمطية الصغيرة، كما يجب أن تكون هناك علاقة بين مستوى الخدمة ومستوى الرسوم والعمولات التى يتم تقاضيها من العملاء. هذا ويمكن أن تكون مستويات الخدمة بمنزلة عامل رئيسى فى تحقيق تميز المنتجات والخدمات، سواء داخل المنظمة أو تلك التى يقدمها المنافسون.

التسويق والمبيعات:

إن سرعة الاستجابة لعروض المنتجات والخدمات الجديدة فى السوق سوف تكون عادة بمنزلة قرار إستراتيجى. فجميع المؤسسات المالية لديها على الأقل إستراتيجية ضمنية

فيما يتعلق برد فعلها بالنسبة لأى نشاط تنافسى (سواء كانت منتجات جديدة أو تغيرات فى الأسعار أو المعدلات). وقد تمسك تلك المؤسسات بزمام المبادأة فى السوق، أو قد تكون متفاعلة، أو تتبع سياسة محافظة (كما سبق ذكره فى موضع سابق من هذا الفصل).

أما العلامات التجارية فقد أصبحت أكثر أهمية فى قطاع الخدمات المالية الصغيرة كلما زادت درجة المنافسة فى هذا القطاع. فقد قامت العديد من المؤسسات بتحقيق التميز لمنتجاتها وخدماتها عن طريق استخدام قنوات توزيع مختلفة، وكذا مستويات مختلفة للخدمات. فمجموعة بى إيه تى للتأمين (BAT) لديها إيجل ستار وكذلك أللايد دنبر كعلامات تجارية لعمليات التأمين الصغيرة. أما إتش إس بى سى (هونج كونج بانكنج كوربوريشن) HSBC قدمت خدماتها البنكية الشاملة عن طريق الهاتف عن طريق إعطاء العميل المتصل أولوية أولى، ومن ثم تمييز تلك الخدمة عن الصورة الذهنية لدى العملاء عن فروعها. وتجدر الإشارة إلى أنه قد تكون عملية تمييز المنتجات من البساطة مثل إعادة التغليف، إعادة التسمية، إعادة تسعير المنتجات الموجودة، ولكنها يمكن أن تكون شديدة التأثير.

التقنية:

لا شك أن درجة استخدام التقنية لدعم فعالية وكفاءة العمليات فى أى مؤسسة مالية، وكذا مدى المساعدة التى تقدمها الحلول التقنية للمنظمة لكى تستجيب للتغيرات فى السوق – يمكن أن تكون ذات تأثير جوهرى على قيمة الشركة من وجهة نظر المساهمين. وبصفة عامة تعتبر العوامل المسببة لتكلفة استخدام التقنية بطبيعتها عوامل إستراتيجية. كما أن للاستثمار فى التقنية تأثيراً جوهرياً على الهيكل الشامل للتكلفة فى أى منظمة.

وتتضمن المسببات الإستراتيجية للقيمة المرتبطة بالتقنية انتشار وملاءمة الميكنة، ودرجة والابتكار أو الإبداع، والانتفاع بالطاقة، ومستوى التكامل.

انتشار الميكنة:

لا شك أن درجة ميكنة أنشطة تسليم المنتجات والخدمات، ومدى ملاءمة النظم القائمة لتسليم المنتجات وتقديم الخدمات التى يطلبها العملاء، سوف يكون لها تأثير كبير على

التكلفة الأساسية. كما يمكن أن يكون للحاجة إلى استبدال النظم القائمة (التى قد تكون قد تأسست على تقنية قديمة، وتستخدم تصميمات متقادمة، وتقدم خدمات متقادمة لم تعد مطلوبة) تأثير كبير على الربحية فى الأجل القصير. أما فى الأجل الطويل فيجب أن يتم تحسين الربحية عن طريق توفير نظم حديثة ـ يتم تحديثها بشكل مستمر ـ وتتوافق بشكل تام مع حاجات العملاء.

الابتكار:

يجب أن يكون لدى جميع المؤسسات المالية ملكة الإبداع والابتكار إلى حد معين. وفى هذا الصدد يجب أن تقدم المنظمات الصغيرة منتجات وخدمات متميزة بما يضمن تحسين حصتها أو المحافظة عليها فى السوق. كما يجب أن تستمر حركة الإبداع والابتكار فى أسواق رأس المال، والمعاملات التجارية التى تقوم بها البنوك، وعمليات تمويل الشركات بما يضمن ابتكار منتجات تفى بالحاجات المتجددة للعملاء. وتجدر الإشارة إلى ضرورة أن تنعكس تلك الحاجة إلى المنتجات والخدمات المبتكرة على مرونة التقنية الأساسية الخاصة بتسليم أو تسجيل ما ينتج من معاملات على الأقل. إن تحقيق ذلك فى الواقع العملى ليس بالأمر السهل؛ لهذا فإن الحاجة إلى تقنية قادرة على تسليم المنتجات الجديدة بكفاءة سوف تعتبر أحد المسببات الرئيسية للتكلفة.

الطاقة:

يجب أن يكون النظام قادراً على معالجة المعاملات فى وقت الذروة الخاصة بالعمل، وذلك داخل أطر زمنية محددة مسبقًا. وقد يحدث أقصى استغلال للطاقة أثناء ساعات العمل اليومى (فى صالات التعامل، على سبيل المثال) أو معالجة البيانات خلال الليل (عندما يتم تجميع المعاملات على أساس يومى داخل النظم المحاسبية). ويعنى هذا حتمية أن يكون التشغيل المعتاد للنظام بطاقة أقل من الطاقة الكاملة.

أيضًا يستلزم العمل داخل معظم المؤسسات المالية استخدام آلات إضافية بما يضمن المحافظة على سجل المعاملات إذا تعرض أحد أجهزة الحاسب الآلى للعطل لأى سبب كان. وعادة ما يتم الاحتفاظ بتلك الآلات الموازية (الإضافية) فى مواقع منفصلة مع الازدواج الكامل لكل التسهيلات، الأمر الذى ينتج عنه حتمًا طاقة فائضة كبيرة، يمكن استغلالها فى

تشغيل أى نظام لا يمثل الوقت بالنسبة له العنصر الحرج أو المهم، ويمكن إيقاف تشغيلها فى حالة الحاجة إلى تلك التسهيلات لتشغيل النظم الرئيسية للمعاملات البنكية. وتجدر الإشارة إلى أن العديد من المنظمات تستخدم هذه الطاقة لأغراض تطوير النظم، ولكن بعضها يقدم تلك الطاقة الآن إلى منظمات أخرى مع إدارة جميع التسهيلات.

لا شك أن الانتفاع بالطاقة يعتبر مسبباً للقيمة الإستراتيجية التى تستخدم فيها التكلفة السُلَّمية (شبه الثابتة). فأى زيادة فى حجم المعاملات سوف يكون له تأثير على استخدام الطاقة؛ ولهذا فقد تنتج عنه الحاجة إلى زيادة بيئة النظام، الأمر الذى قد يترتب عليه تحمل تكاليف إضافية كبيرة الحجم.

التكامل:

لا شك أن تكامل النظم يمكن أن يؤدى إلى معالجة فعالة للبيانات خالية من الأخطاء؛ نظراً لأن عملية التكامل تلك تقلل الحاجة إلى إعادة إدخال البيانات عند نقلها من أحد الأنظمة إلى نظام آخر. ولكن لسوء الحظ، فإن الكثير من المؤسسات المالية لديها نظم متنوعة قد يكون من الصعب تحقيق التكامل فيما بينها؛ لهذا فقد تتمتع المنظمة التى تمتلك نظماً متكاملة بميزة تنافسية لا تتوافر لغيرها. لا شك أنه من الأهمية بمكان أن يكون لدى المنظمة إستراتيجية خاصة بالنظم تتصف بالثبات وعدم التغير المستمر، بحيث تضمن أن أى عمليات تطوير للنظم يمكن أن تتكامل مع النظم القائمة.

حالة عملية:

بنك شمال أوروبا:

بنك شمال أوروبا هو بنك دولى يقدم مجموعة متنوعة من الخدمات المالية إلى عملاء الخدمات الصغيرة، وإلى العملاء المحليين، والشركات المساهمة فى جميع أنحاء العالم. والبنك بصدد القيام بمراجعة إستراتيجية لعملياته؛ بهدف وضع خطة للنمو فى الأجل الطويل، مع رغبته فى تحليل ربحية مختلف الأنشطة التى يزاولها. الأمر الذى يمكن المديرين بالبنك من مراجعة ودراسة العوامل المهمة التى تؤثر على التركيز الإستراتيجى على أنشطة الأعمال وعلى مكونات سلسلة القيمة، ومن ثم تحديد جوانب القوة ومواطن

الضعف المالية. وتجدر الإشارة إلى أن هناك مجموعة من الدراسات الأخرى يتم تنفيذها فى نفس الوقت شمل دراسة وضع البنك فى السوق، وقابلية البنك للتأثر بظروف المنافسة فى الأسواق التى يزاول فيها البنك نشاطه.

خلفية عن البنك:

تأسس بنك شمال أوروبا فى المملكة المتحدة بترخيص لمزاولة الأعمال البنكية، ويقدم الخدمات المالية الصغيرة للعملاء المحليين، كما يقدمه للشركة المساهمة، وأيضًا على المستوى الدولى (أنشطة البنك موضحة فى الجدول رقم (٨أ-١) بملحق هذا الفصل).

ويزاول بنك شمال أوروبا نشاطه فى ثمانى دول، هى: المملكة المتحدة (لندن)، فرنسا (باريس)، سويسرا (زيورخ)، الولايات المتحدة الأمريكية (نيويورك، سان فرانسيسكو، وشيكاغوا)، أستراليا (سيدنى)، سنغافورة والصين (هونج كونج). وقد تم تقسيم البنك تنظيميًا إلى ثلاثة مراكز ربحية، هى: المركز الرئيسى فى أوروبا، والولايات المتحدة الأمريكية، وآسيا / الباسيفيك. ويوضح الجدول رقم (٨أ-٢) بملحق هذا الفصل الملخص المالى الذى تم عرضه على المسئولين التنفيذيين. وتجدر الإشارة إلى أنه ليست هناك عمليات تحليل تتم بشكل منتظم حسب مجالات الأعمال أو نوع العملاء. ويوضح الجدول رقم (٨أ-٣) فى الملحق، أنواع الأعمال التى يزاولها البنك مبوبة حسب الدولة.

ويمكن بسهولة تحليل الإيراد حسب نوع العمل وذلك من دليل الحسابات، ولهذا يمكن الحصول على ذلك من ميزان المراجعة، كما هو موضح بالجدول رقم (٨أ-٣) فى الملحق. وقد يكون تحليل التكلفة أكثر صعوبة، ولكنه يعتبر أمرًا ضروريًا لأغراض تحليل ربحية مختلف الأنشطة التى يزاولها البنك، وكذلك لتحديد المسببات الرئيسية للقيمة التى تؤثر على التركيز الإستراتيجى على أنشطة الأعمال.

منهجية الدراسة:

المنهج المطبق عمليًا هنا هو ذلك المنهج الذى سبق مناقشته فى الفصل الرابع.

التمهيد للمشروع:

الخطوة الأولى لتحليل للتكاليف المحددة على أساس الأنشطة هى إجراء مقابلات

شخصية مع المستخدمين، وتحديد المتطلبات من المعلومات، مع الأخذ فى الاعتبار أفضل الخبرات والممارسات العملية فى السوق.

الاتفاق على أهداف المشروع:

يرغب بنك شمال أوروبا فى الحصول على بيانات عن القيمة الإستراتيجية، التى سوف تمكنه من تحليل ربحية مختلف الأنشطة التى يزاولها، وتحديد المسببات الرئيسية للقيمة التى تؤثر على التركيز الإستراتيجى على مجالات العمل ومكونات سلسلة القيمة.

تحديد الهيكل التنظيمى للمشروع:

كما هو الحال بالنسبة لأى مشروع لدعم التوجه الإستراتيجى للمنظمة، يكون الكافل هو المدير العام التنفيذى. أما لجنة المشروع فتتكون من مدير عام الشئون المالية، ومدير عام العمليات، ومدير إدارة تقنية المعلومات. ويكون مدير المشروع مسئولاً عن التخطيط الإستراتيجى. ويتضمن فريق العمل بالمشروع محللين اقتصاديين وماليين.

وضع حقيبة المشروع:

لقد تأسست حقيبة الأعمال على ظروف السوق فى ذلك الوقت. حيث يمارس بنك شمال أوروبا أعماله حول العالم، وإن كان البنك صغيراً نسبيًا بالمقارنة بالمنافسين. هذا وقد أورد رئيس البنك فى تقريره السنوى الأخير ما يلى:

كما هو الحال بالنسبة لغالبية المؤسسات العاملة فى القطاع المالى، واجه بنك شمال أوروبا سنة عصيبة؛ فقد عكست هذه السنة استمرارية فترة طويلة جداً من عدم التأكد، مع معاناة المجتمع الاقتصادى بالكامل من بطء معدلات النمو، وتزايد معدلات التضخم، وتزايد المنافسة. كما كان للأحداث فى أمريكا الشمالية تأثير جوهرى على السوق، حيث تزايدت عمليات الدمج والسيطرة فى الصناعة.

ولقد استمر تركيز السوق على تحسين العائد على حقوق المساهمين، كما كان المستثمرون لدينا مبتهجين وراضين عن معدل النمو الخاص الذى حققناه فى الماضى، وهو الأمر الذى نستهدف الاستمرار فيه.

ومن الجدير بالذكر أن أحد عوامل نجاح البنك يتمثل فى الدعم الدؤوب، والمعلومات المتخصصة، والقدرات الإدارية للعاملين لدينا، وأيضاً رغبتهم الدائمة فى مواجهة التحديات

الجديدة. هذا وقد أتممنا مشروعاتنا الخاصة بتفويض الصلاحيات من خلال المجموعات والمديرين على كل المستويات الذين يضطلعون الآن بمسئوليات أكبر من أجل تحقيق مهمتنا. إننا نقدم خالص الشكر لجميع العاملين بالبنك لالتزامهم ومبادراتهم بتقديم وتنفيذ حلول جديدة، فى ظل البيئة المضطربة المحيطة بمشروعات إعادة الهيكلة وتفويض السلطات.

وتجدر الإشارة إلى أننا نعتزم أن نظل البنك الذى يقدم أعلى مستوى من الخدمة، البنك يحتل موقع القيادة بين المؤسسات المالية الأوروبية، نقدم إلى عملائنا خدمات ممتازة فى جميع المجالات. إننا نعتزم تنمية وزيادة ولاء العملاء عن طريق تحسين نطاق الخدمات وربطها بالتسليم الفورى والكفء. سوف نحافظ على قوة المركز المالى عن طريق التركيز على إدارة المخاطر، والحرص الدائم، والمنهج أو الطريقة الموثوق بها لتنفيذ الأعمال.

ومن ناحية أخرى فإننا وبشكل جاد نضطلع بمسئولياتنا تجاه المجتمع، وذلك عن طريق جودة خدماتنا و برامجنا لدعم المجتمع، حيث يقع على عاتقنا التزام كبير بشأن تطوير العاملين بالبنك، وكذلك الاضطلاع بدور رئيسى فى مجال حماية البيئة.

إن مجلس الإدارة يشعر بأنه قد يكون من الصعب المحافظة على معدل النمو الحالى، ولكنه أيضًا يشعر أنه دون هذا النمو؛ فإن البنك يكون معرضًا لأن يخضع لسيطرة الآخرين؛ لهذا فقد قدم المجلس هذا المشروع بغرض تحديد المجالات التى يمكن فيها تحسين الربحية والقيمة من وجهة نظر المساهم.

وضع الخطط التفصيلية للمشروع:

لقد منح فريق العمل الخاص بالمشروع مهلة ستة أسابيع لتقديم بعض التوصيات المبدئية. أما الخطة فتتبع المنهج المعروض فى هذا الكتاب، الإشارة إلى عدم ملاءمة بعض الخطوات لهذا المشروع.

تحديد مكونات البيانات:

لقد حدد بنك شمال أوروبا نشاطات أعماله كما هو موضح فى الجدول رقم (٨أ–١) فى الملحق. والآن من الضرورى تحديد المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء فى كل دولة وذلك بشكل أكثر تفصيلاً.

تحديد أوجه التكلفة:

يعرض الجدول رقم (٨أ-٣) فى الملحق مجالات العمل مبوبة حسب الدول، كما يمكن الحصول على الإيرادات من ميزان المراجعة فى الجدول رقم (٨أ-٤) فى الملحق. وتجدر الإشارة إلى أن التعاريف الخاصة بالحسابات والواردة فى دليل الحسابات ربما تحدد، وبقدر كافٍ من التفصيل، المنتجات ومجالات العمل التى سوف تستخدم كأساس لتحليل التكاليف، مع ملاحظة عدم الحاجة إلى تحليل إضافى على مستوى المعاملات. ويوضح الجدول رقم (٨أ-٥) فى الملحق تعاريف حسابات الإيرادات، والتى تمثل ملخصًا للحسابات المستخدمة على مستوى مجموعة بنوك شمال أوروبا. هذا وقد تختلف الحسابات المستخدمة فى كل دولة بما يتسق مع الممارسات العملية فى هذه الدول، ولكن يجب أن يكون من الممكن تلخيصها على تلك المستويات.

الاتفاق على قاموس الأنشطة:

يجب أن يتم تحديد وتعريف الأنشطة بقدر كافٍ من التفصيل بما يسمح بربط العمليات داخل دولة ما بنوعٍ الأعمال المتفق عليها، وبما يسمح أيضًا بتحديد الاختلافات الجوهرية فى التكلفة. أيضًا يجب أن تحدد الأنشطة الخاصة بالوظائف التى تقدم الدعم داخل المنظمة كما سبقت المناقشة فى الفصل الخامس. ويوضح الجدول رقم (٨أ-٦) الأنشطة الإستراتيجية التى تستخدم فى بنك شمال أوروبا. وكلما كانت تعاريف ملخصات حسابات الإيرادات مرتبطة بشكل أساسى بنوعية العملاء؛ فيمكن أن تستخدم تلك الحسابات فى تحديد أنشطة الأعمال الرئيسية التى تخضع للتحليل. وبالإضافة إلى مجالات الأعمال، أيضًا أدرجت بالجدول قائمة بأنشطة الدعم (المساندة بطبيعتها). ومن المتوقع أن يتم ربط أنشطة الدعم تلك وبشكل أساسى بمجموعة الوظائف التى تتركز فى لندن، على الرغم من أنها قد تستخدم على نطاق أقل فى مراكز الربحية الثلاثة، وفى كل دولة على حدة.

تحديد مسببات التكلفة ومراحل الأعمال:

بعد الاتفاق على الأنشطة، يمكن تحديد مسببات التكلفة (أو فى هذه الحالة، مسببات القيمة)، التى تمثل العوامل التى تؤثر على القيمة من وجهة نظر المساهم التى تتولد عن طريق الأنشطة الإستراتيجية. فى هذا النوع من التطبيقات، من الضرورى محاولة

المحافظة على بساطة التحليل، وأن يتم قصر مسببات القيمة على تلك المسببات التى تؤثر على عدد من الأنشطة.

ومن الجدير بالذكر أن هناك عدداً من مسببات القيمة التى تطبق على أى نوع من الأعمال، مثل:

- تقلبات السوق.
- الوضع التنافسى.
- القواعد التنظيمية.

يجب أن تؤخذ هذه العوامل فى الاعتبار عند تحديث أى إستراتيجية، لكن يجب على الإدارة أن تركز أيضًا على المسببات التفصيلية الأخرى للقيمة. فى هذا المثال، تم تحديد تلك الأنشطة الإضافية فيما يلى:

- تطوير المنتجات.
- سرعة المعالجة.
- قنوات التوزيع.
- سياسات مواجهة المخاطر.
- خدمات العملاء.
- سياسات التسويق.

كل تلك المسببات الإضافية للتكلفة تقع داخل نطاق رقابة وتحكم الإدارة، ولهذا يمكن تغييرها بما يتوافق مع إستراتيجية الأعمال.

حينما يتم أداء نشاط ما فى دولة أو فرع مع المسئولية عن تنفيذ العمل؛ فإن مقاييس النشاط تكون حجم أو قيمة أو جودة المنتجات أو الخدمات المقدمة. لا شك أنه من المحتم أن تكون هناك بعض التكاليف التى تحدث فى عدة مجالات للأعمال (التكاليف المشتركة). وقد يكون من الصعوبة بمكان تخصيص تلك الأنشطة والتكاليف المرتبطة بها لأنشطة الأعمال.

على سبيل المثال، قد تستخدم نظم العمليات البنكية الصغيرة بواسطة الفروع، ومكاتب تقديم الخدمات البنكية للشركات، والعمليات البنكية الخاصة. وقد ترتبط تكاليف المحافظة على العمليات وتطويرها وزيادتها بأى نوع من الأنشطة. وعلى المستوى الإستراتيجى، قد يكون من الضرورى فقط تحديد أى تكاليف جوهرية يكون من السهل تحديدها بشكل

مستقل، وتنفيذ عملية تخصيص حكمية للتكاليف على أساس الاستخدام. لا شك أنه فى ضوء الوزن النسبى لأنشطة العمليات البنكية الصغيرة لن يتم إلغاء تلك النظم أو التخلص منها دون التأثير على الإستراتيجية الخاصة بتلك الأعمال.

هذا وقد يكون لتلك الأنشطة المحددة كأنشطة مساندة مسببات ليس لها علاقة بالأنشطة التى ترتبط مباشرة بمزاولة الأعمال.

تحديد مقاييس الأنشطة:

يعتبر تحديد مقاييس الأنشطة غير ضرورى، فى هذا النوع من الفحص والمراجعة الإستراتيجية.

تجميع البيانات:

من الأهمية بمكان البدء فى تجميع البيانات بمجرد أن يتم تحديد المتطلبات منها. بهذا الأسلوب يتم تجميع وتخزين البيانات إلى حين الحاجة إليها لأغراض التحليل وإعداد التقارير.

تحديد المواصفات التفصيلية للبيانات:

فى مشروع من هذا النوع، تقتصر متطلبات البيانات على:

- تقسيم مجالات الأعمال حسب المناطق الجغرافية.
- تحليل الإيراد حسب نشاط الأعمال بكل منطقة.
- تحليل التكاليف المباشرة حسب نشاط الأعمال بكل منطقة.

ويوضح الجدول رقم (٨أ–٥) فى ملحق هذا الفصل، المواصفات التفصيلية للإيرادات حسب نشاط الأعمال.

تحديد مصادر البيانات:

يمكن الحصول على البيانات اللازمة للمراجعة والفحص الإستراتيجى لبنك شمال أوروبا، من مصادر متنوعة تتضمن:

- نظم معالجة المعاملات.
- المقابلات الشخصية مع المديرين الإقليميين.
- النظم المالية.
- التحليلات الأخرى (داخلية وخارجية).

تحديد وسائل جمع البيانات:

نظراً لأن هذه الحالة تعتبر تطبيقًا صغيراً مع احتمال ضئيل للتكرار؛ فسوف يتم تجميع البيانات يدوياً، عن طريق المقابلات الشخصية والعلاقات المتبادلة بين النظم.

البدء فى تجميع البيانات:

أجرى فريق العمل مقابلات شخصية مع هؤلاء الذين يشملهم المشروع. كما قام الفريق بالحصول على مذكرة من المدير التنفيذى العام تشرح المشروع والمهام التى يجب أن يتعاون كل مدير بشأنها تعاونًا كاملاً مع فريق العمل، وتم توزيع تلك المذكرة على جميع مديرى الإدارات (رجال الإدارة العليا) فى البنك.

تطوير نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط:

يتأسس نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط فى بنك شمال أوروبا على الجداول الإلكترونية المعروضة فيما يلى:

تحديد متطلبات إعداد التقارير:

تتسم متطلبات إعداد التقارير فى بنك شمال أوروبا بالوضوح الشديد؛ فالبنك يرغب فى الحصول مرة واحدة على معلومات عن القيمة الإستراتيجية، التى تمكنه من تحليل ربحية مختلف الأنشطة التى يزاولها، وتحديد المسببات الرئيسية للقيمة التى يمكن أن تؤثر على التركيز الإستراتيجى على أنشطة الأعمال، ومكونات سلسلة القيمة.

التقارير سوف تقدم مطبوعة إلى رجال الإدارة التنفيذية. ويعنى ذلك أن مستخدمى التقارير لن يكون لهم حق التدخل فى عملية التحليل، وإنما سيقوم فريق العمل باستلام وإدخال جميع البيانات.

من واقع تلك المتطلبات، يمكن اشتقاق خصائص النظام وهى أنه:

- نظام مستقل يستخدم حزمة برامج تحليل خاصة بالبنك.
- ينتج تقارير مطبوعة حسب الحاجة.
- يَسْهُل تركيبه وصيانته بواسطة المحللين الماليين.
- يتضمن متطلبات أمن المعلومات بما يضمن سرية البيانات والتقارير.

اختيار وتركيب برامج الحاسب الآلى:

فى ضوء حجم المنظمة، وحجم البيانات المطلوبة، وطبيعة المشروع، وخصائص النظام التى حددت فعلاً؛ قرر بنك شمال أوروبا أن يستخدم حزمة البرامج النمطية الخاصة بالجداول الإلكترونية.

وللتأكد من أنه قد تم تصميم وبناء الجداول الإلكترونية بطريقة تمكن من تخزين البيانات وإعداد تقرير عنها بكفاءة؛ فقد تم صياغة النموذج بحيث يعرض الكيفية التى تستخدم بها البيانات الأساسية داخل النظام. لقد مكن ذلك المحللين من تطوير جدول إلكترونى بطريقة فعالة. ومن الجدير بالذكر أن العديد من المشروعات قد فشلت أو استغرقت وقتًا أطول، وهذا يرجع ببساطة إلى الافتقار إلى التفكير فى المستقبل والتخطيط المسبق قبيل البدء فى عملية تطوير النظام.

تطوير البيانات الدائمة والأجهزة البينية:

قرر بنك شمال أوروبا عدم وجود اتصال بينىّ آلى بين النظم؛ ولهذا فيجب التأكد من أن البيانات المقدمة تأخذ الشكل النمطى، الأمر الذى يسمح بإدخالها مباشرة فى النظام ودون الحاجة إلى إعادة نسخها فى نماذج المدخلات.

وبمجرد الانتهاء من تجهيز وسائط النظام، يكون من الممكن تحميل البيانات الدائمة، والتى تتضمن أدوات الربط النمطية بين الأنشطة ومسببات التكلفة، والعلاقات بين الفروع فى مختلف الدول وأنشطة الأعمال، بما يضمن استمرارية تماسك واتساق عملية إعداد التقارير والتلخيص. أيضًا تحدد البيانات الدائمة مخططات إعداد التقارير والتسلسل الهرمى لإعداد التقارير. وبالنسبة إلى بنك شمال أوروبا، فإن عملية تحديد أدوات الربط على مستوى أنشطة الأعمال والدول تعتبر سهلة نسبيًا، ولكن الأمر سوف يكون أكثر

صعوبة عند تحديد أدوات الربط بين وظائف الدعم بالنسبة للإدارة، وإدارة الأفراد، والتمويل، والنظم.

تحميل البيانات واختبار قدرات إعداد التقارير:

بمجرد الانتهاء من تحميل البيانات والتحقق منها؛ يمكن إدخال البيانات المتغيرة وإنتاج التقارير الأولى.

تنسيق المعلومات المحددة على أساس النشاط:

حدد بنك شمال أوروبا الوقت المستنفد لأداء الأنشطة عن طريق المقابلات الشخصية مع كل من المديرين بالدول المختلفة، ودراسة ملخص نتائج التحليل الإحصائى مع كل منهم. هذا وقد تضمن التحليل ما يلى:

- عدد الحسابات والعملاء، حسب نوع العملاء.
- الإيرادات والأرصدة حسب أنشطة الأعمال.
- عدد الدرجات الوظيفية للعاملين.

تخصيص التكاليف للأنشطة:

يمكن حساب تكاليف الأنشطة التى تم تحديدها كنسبة مئوية من الوقت المستنفد على مستوى القسم، عن طريق اختيار حسابات الإدارة واستخدام التكاليف على مستوى القسم كأساس لعملية الحساب (يوضح الجدول رقم (٨أ-٨) فى الملحق التحليل الناتج للتكلفة).

تجدر الإشارة إلى أن تكاليف تدبير الأموال هى محصلة لمتوسط الأرصدة المدينة والدائنة التى استخدمتها أنشطة الأعمال وتكاليف الحصول على الأموال أو استخدامها. فالمعدلات المطبقة بالنسبة للأموال التى تحصل عليها المؤسسة (تكلفة الأموال)، أو التى تقدمها المؤسسة للغير (عائد الائتمان)، سوف تتأثر بتشكيلة الأصول بالميزانية العمومية، وسياسة تدبير الأموال التى تتبعها المنظمة.

ربط الأنشطة بأوجه التكلفة:

تتمثل أوجه التكلفة فى هذا المثال فى مجالات العمل، وتتصف أدوات الربط بين

مسببات القيمة والأنشطة بالبساطة النسبية والمنطقية. ولكن الأمر يتطلب القيام بقدر بسيط من التحليل.

حساب مساهمات أوجه التكلفة:

بنك شمال أوروبا، كبنك عالمي يتبعه قاعدة قوية من الفروع التى تقدم الخدمات البنكية إلى العملاء فى البيئة المحيطة بها، ومن ثم فلديه قاعدة كبيرة من ودائع العملاء؛ لهذا يمكنه بسهولة نسبية تغطية حركة عملياته. وتعالج أنشطته بشكل منفصل، ويعين قسم الخزينة معدلات لمجالات العمل بمجرد قبول العمل. وتجدر الإشارة إلى أن أرقام الإيرادات التى يشملها ميزان المراجعة تعبر عن الصافى بعد استبعاد مصروفات تدبير الأموال (جدول رقم (٨أ-٤) فى الملحق).

تقدير القيمة المضافة:

على الرغم من أنه قد تم فى الخطوة الأخيرة تحديد القيمة المالية الناتجة عن أنشطة الأعمال، فمن الأهمية بمكان أن يأخذ فريق العمل بالمشروع فى اعتباره القيم غير المالية. كما يجب عليه أن يقوم بمراجعة هوامش أرباح المنتجات المقدمة، ومدى الحاجة إلى زيادة تلك الخدمات للعملاء، وذلك حسب سلسلة المنتجات أو الانتشار الجغرافى. إن الأمر يستلزم الأخذ فى الاعتبار الموازنة بين المساهمة المالية وزيادة عدد العملاء فى الأجل الطويل؛ فالتحليل المالى سوف يوفر فقط البيانات التاريخية عن السنة المالية الأخيرة، أما البنك فقد حقق النمو حتى وصل إلى حجمه الحالى عبر سنوات طويلة، الأمر الذى يتطلب توصيات إستراتيجية تأخذ فى الاعتبار المستقبل طويل الأجل.

استخدام المعلومات:

كما هو الحال بالنسبة لأى مشروع لإقامة نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط، فإن إنتاج معلومات يعتبر أمراً مهماً، لكن استخدام النتائج فى الممارسات العملية هو الأمر الأكثر أهمية.

إنتاج وعرض المعلومات:

يوضح الشكل رقم (٨أ-٨) فى الملحق التقرير المقدم إلى بنك شمال أوروبا. ويبين التقرير التكاليف مبوبة إلى تكاليف مباشرة (العاملين، المواقع، والنظم ذات العلاقة)،

والمخصصات (خسائر القروض، مطالبات التأمين، الديون السيادية، ومخصصات الخسائر الأخرى). أما تقرير الربحية المعروض فى الشكل رقم (٨أ-٩) فيقدم الإيرادات المحققة، والتكاليف المباشرة، والمخصصات، والربح قبل الضرائب.

إقامة الدليل على المنافع الفورية:

يوضح التقريران المعروضان فى الجدولين رقمى (٨أ-٨)، و(٨أ-٩) ربحية مختلف أنشطة الأعمال فى بنك شمال أوروبا، حيث يعرضان تحليلاً للإيرادات، والتكاليف، والمخصصات حسب أنشطة الأعمال لكل منطقة من العالم. ويمكن أن يستخدم هذا النوع من التحليل فى تركيز الاهتمام على الأنشطة ذات الربحية العالية والتى قد يكون من الممكن التوسع فيها، وأيضاً تلك الأنشطة غير المربحة والتى يمكن تقليص حجم العمل فيها.

على سبيل المثال يبدو نشاط التأمين ذا ربحية عالية فى الأسواق التى تتميز بالمنافسة الشديدة. وهذا يؤكد سلامة الإستراتيجية التى تم إقرارها منذ خمس سنوات، والخاصة بالاستثمار فى اختراق سوق عمليات التأمين بالنسبة للعملاء المحليين فى المملكة المتحدة واليابان. فالاستثمار فى الموظفين والتسويق كان ناجحاً، ويجب على المدير العام التنفيذى أن يأخذ فى حسبانه ما إذا كان من الممكن تكرار هذا الأداء فى الدول الأخرى، وكيف يمكن تعزيز الوضع الحالى فى الأسواق القائمة.

وعلى العكس، تبدو العمليات البنكية على المستوى الدولى غير مربحة، ويجب على المدير التنفيذى أن يقرر ما إذا كان هذا النشاط ضرورياً لتوفير قاعدة يمكن من خلالها تقديم الخدمات الأخرى، أو كيف يمكن تحسين الربحية عن طريق مراجعة ودراسة المسببات التى تحكم التكاليف. وكما هو موضح بالجدول رقم (٨أ-٧) فى الملحق، وتتضمن مسببات القيمة الإستراتيجية التى تؤثر على نشاط المعاملات البنكية وسرعة المعالجة، والتوزيع، وإدارة المخاطر، وخدمات العملاء. وقد تأثرت سرعة المعالجة بنوعية موظفى التشغيل، والنظم المستخدمة لتسليم المنتجات وتقديم الخدمات إلى العملاء الدوليين. وتجدر الإشارة إلى أنه من غير المرجح أن يستثمر البنك فى تطوير النظم لأغراض المعاملات الدولية، ولكنه يمكن أن يأخذ فى الاعتبار مستوى الخدمات المقدمة إلى العملاء. ويجب على بنك شمال أوروبا أن يقارن بين مستويات خدمات العملاء التى يقدمها بتلك التى يقدمها منافسوه، ويحدد ما إذا كان من الممكن تخفيض مستويات الخدمة لأغراض خفض التكلفة، أو يمكن زيادة أسعار تلك الخدمات و/أو زيادة عدد العملاء عن طريق تحسين مستوى خدمات

العملاء. لا شك أن ذلك سوف يوفر الفرصة لاستخدام الموارد بشكل أفضل، ويؤدى إلى تحسين الربحية.

تشجيع اتخاذ الإجراء المناسب باستخدام المعلومات:

لقد حدد الفحص الذى تم فى الخطوة السابقة التأمين والاستثمار فى العمليات البنكية، باعتبارهما المجالين اللذين يتحتم على الإدارة مراجعة إستراتيجيتها بشأنهما:

- يبدو التأمين جزءًا مربحًا من الأعمال، وقد يكون من الممكن نشر هذا النجاح فى أسواق أخرى.
- تبدو العمليات البنكية غير مربحة نسبيًا، وقد تؤدى إلى تدهور القيمة من وجهة نظر المساهم؛ لهذا يجب أن يراجع مجال الأعمال هذا، ويفحص بقدر أكبر من التفصيل؛ بغرض اكتشاف ما إذا كان من الممكن زيادة القيمة أو من الواجب التوقف عن هذه الأعمال.

ضمان وكفالة النجاح المستمر:

قد يكون استمرار تقدم ونجاح المشروع خارج نطاق مهام فريق العمل، على الرغم من أن مدير المشروع، كمسئول أول عن التخطيط الإستراتيجى، قد يأخذ فى الاعتبار إنتاج هذا النوع من المعلومات بشكل أكثر انتظامًا، من أجل متابعة الأداء الشامل للبنك.

ملخص:

يجب على الفريق التنفيذى أن يفهم آليات التفاصيل الإستراتيجية للتكاليف والإيرادات فى المنظمة، ويتأكد من أن الأهداف الإستراتيجية تركز على تحسين القيمة من وجهة نظر المساهم فى الأجلين القصير والطويل. ويتحقق هذا الأمر فقط عن طريق فهم العوامل التى تؤثر على ربحية مختلف جوانب الأعمال، وكذا على فهم تأثير التغييرات على إدراك السوق لقيمة المنظمة.

حينئذ يتطلب الأمر أن تؤخذ مسببات القيمة الإستراتيجية فى الاعتبار، وذلك عند تطوير أو فحص ومراجعة الإستراتيجية، كما يمكن أن يستخدم بعد ذلك نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط للمساعدة فى عملية الفحص والمراجعة.

ملحق: بنك شمال أوروبا:

جدول رقم (٨أ-١): بنك شمال أوروبا - تحليل أنشطة الأعمال

شبكة الفروع وتقديم الخدمات الصغيرة	العمليات البنكية وتقنية المعلومات	الهيكل الإدارى/ الوظائف المركزية	العمليات البنكية للشركات والمؤسسات	العمليات البنكية الخاصة وإدارة الاستثمار
شبكات الفروع	العمليات البنكية	الإدارة التنفيذية	الخزينة وأسواق رأس المال	العمليات البنكية الخاصة
الصراف الآلى	تقنية المعلومات	التمويل	العمليات البنكية مع الشركات	إدارة الاستثمار
خدمات البطاقات		إدارة الأفراد	العمليات البنكية مع المراسلين	الحفظ الشامل - الإيداع الشامل
التأمين		الوظائف المركزية الأخرى	الخدمات البنكية الدولية	الاستثمارات الخارجية
التأجير طويل الأجل			الدول النامية تمويل الشركات رأس مال المخاطرة	

جدول رقم (٨أ-٢): بنك شمال أوروبا - قائمة الربح عن عام × ١٩٩

	أوروبا	آسيا/الباسيفيكى	الولايات المتحدة	الإجمالى
صافى دخل الفوائد	١٨٩٢	٢٩٦	٧٣	٢٢٦١
دخل الصرف الأجنبى	٢٥٧	٤٩	١١٣	٤١٩
الرسوم والعمولات	١٤٨٥	٤٥٣	٧٠	٢٠٠٨
إيرادات أخرى	١١٩	٨٩	١٠	٢١٨
إجمالى الإيرادات	٣٧٥٢	٨٨٧	٢٦٦	٤٩٠٥
تكاليف العاملين	(١٢٤٢)	(٢٤٢)	(٧٢)	(١٥٥٦)
تكاليف المواقع	(١٨٠)	(٦٨)	(٤٧)	(٢٩٥)
تكاليف النظم	(٣٣٨)	(٤٦)	(٢٤)	(٤٠٨)
تكاليف أخرى	(١٧٢)	(٢٣)	(٨)	(٢٠٣)
إجمالى التكاليف	(١٩٣٢)	(٣٧٩)	(١٥١)	(٢٤٦٢)
الربح قبل المخصصات	١٨٢٠	٥٠٨	١١٥	٢٤٤٣
المخصصات	(١٤٢٦)	(٢٢٤)	(٥٥)	(١٧٠٥)
الربح قبل الضرائب	٣٩٤	٢٨٤	٦٠	٧٣٨
الضرائب	-	-	-	(١٨٩)
صافى الربح بعد الضرائب				٥٤٩

جدول رقم (٨أ-٣): تحليل على أساس الدول

مجال الأعمال	لندن	باريس	زيورخ	طوكيو	سيدنى	هونج كونج	سنغافورة	نيويورك	س. فرانس.	شيكاغو
شبكة الفروع	■	■	■							
آلات الصرف الآلى	■	■								
البطاقات	■	■								
التأمين	■	■			■					
التأجير طويل الأجل	■	■			■					
الخزينة وأسواق رأس المال	■			■		■		■	■	■
العمليات البنكية مع الشركات	■	■		■	■	■	■			■
العمليات البنكية مع المراسلين	■							■	■	■
العمليات البنكية الدولية	■			■	■	■		■	■	■
الدول النامية	■									
تمويل الشركات	■									
رأس مال المخاطرة	■									
العمليات البنكية الخاصة			■	■	■					
إدارة الاستثمار	■									
الحفظ (الإيدا ع) الشامل	■		■	■						
الاستثمارات الخارجية			■							

جدول رقم (٨أ-٤): بنك شمال أوروبا ـ مقتطفات من ميزان المراجعة للسنة المنهية فى ×١٩٩

نشاط الأعمال	الدولة/ الولاية	الإيراد
شبكة الفروع	إنجلترا	١٦٦٨
شبكة الفروع	فرنسا	٤٨٠
شبكة الفروع	سويسرا	١٢
البطاقات	إنجلترا	١٥٥
البطاقات	فرنسا	٤٥
التأمين	إنجلترا	١٩٢
التأمين	فرنسا	١٥٣
التأمين	اليابان	١٥٥
التأجير	إنجلترا	١٢٠
التأجير	فرنسا	٧٢
التأجير	اليابان	١٠٨
الخزينة وأسواق رأس المال	إنجلترا	١٩
الخزينة وأسواق رأس المال	أستراليا	٧
الخزينة وأسواق رأس المال	هونج كونج	١٢
الخزينة وأسواق رأس المال	نيويورك	٤٦
الخزينة وأسواق رأس المال	كاليفورنيا	١٩
الخزينة وأسواق رأس المال	إلينوى	٣٢
العمليات البنكية مع الشركات	إنجلترا	١١٩
العمليات البنكية مع الشركات	فرنسا	٢٤
العمليات البنكية مع الشركات	أستراليا	٦٨
العمليات البنكية مع الشركات	اليابان	٤٠
العمليات البنكية مع الشركات	هونج كونج	٥٦
العمليات البنكية مع الشركات	سنغافورة	٣٢

تابع - جدول رقم (٨أ-٤)

نشاط الأعمال	الدولة/ الولاية	الإيراد
العمليات البنكية مع الشركات	إلينوى	١١٢
العمليات البنكية مع المراسلين	إنجلترا	٤٤
العمليات البنكية مع المراسلين	نيويورك	١٢
العمليات البنكية مع المراسلين	كاليفورنيا	١٢
العمليات البنكية مع المراسلين	إلينوى	١٧
العمليات البنكية الدولية	إنجلترا	١١
العمليات البنكية الدولية	أستراليا	١٦
العمليات البنكية الدولية	اليابان	٤
العمليات البنكية الدولية	هونج كونج	٩
العمليات البنكية الدولية	نيويورك	٥
العمليات البنكية الدولية	كاليفورنيا	٢
العمليات البنكية الدولية	إلينوى	٣
الدول النامية	إنجلترا	٢٨٠
تمويل الشركات	إنجلترا	١٢٠
رأس مال المخاطرة	إنجلترا	١٣٥
العمليات البنكية الخاصة	سويسرا	٢٢
العمليات البنكية الخاصة	أستراليا	٢٣٨
العمليات البنكية الخاصة	اليابان	١٣٠
إدارة الاستثمار	إنجلترا	٤٥
الحفظ (الإيدا ع) الشامل	إنجلترا	١٧
الحفظ (الإيدا ع) الشامل	سويسرا	١٠
الحفظ (الإيدا ع) الشامل	سيدنى	١٣
الاستثمارات الخارجية	سويسرا	٩
الاستثمارات الخارجية	إلينوى	٦
الإجمالى		٤٩٠٥

جدول رقم (٨أ-٥): بنك شمال أوروبا ـ تعاريف حسابات الدخل

مجالات الأعمال	إيراد الفوائد	الصرف الأجنبى	الرسوم والعمولات	إيرادات أخرى
شبكات الفروع	إيرادات ومصروفات فوائد القروض والودائع الصغيرة (متضمنة الحسابات الجارية)	إيراد الصرف الأجنبى عن تجارة العملة وشراء وبيع الشيكات السياحية فى الفروع	الرسوم والعمولات عن الخدمات المقدمة من خلال الفروع، والعمليات الصغيرة من خلال الحسابات	الإيرادات المتنوعة بالفروع
خدمات البطاقات		إيراد الصرف الأجنبى عن استخدام البطاقات المدينة والدائنة	الرسوم والعمولات المستحقة على التجار وحاملى البطاقات مقابل استخدام البطاقات المدينة والدائنة	
خدمات التأمين	إيراد الفوائد على احتياطيات التأمين		أقساط التأمين المدفوعة عن الوثائق المباعة عن طريق الفروع، السماسرة، والوكالات الأخرى	
التأجير				الإيرادات المستلمة عن عمليات التأجير للعملاء الصغار
الخزينة	إيراد الفوائد المحصل عن طريق إدارة الأصول والخصوم والنقدية نيابة عن البنك	إيراد الصرف الأجنبى الناتج عن إدارة النقدية	الرسوم والعمولات المسددة والمستحقة بالنسبة لإدارة بنود الميزانية العمومية	أى إيرادات أخرى بالنسبة لإدارة بنود الميزانية العمومية

تابع - جدول رقم (٨أ-٥)

مجالات الأعمال	إيراد الفوائد	الصرف الأجنبى	الرسوم والعمولات	إيرادات أخرى
أسواق رأس المال	هوامش الفوائد المستلمة كنتيجة لنشاط سوق رأس المال	إيراد عمليات الصرف الأجنبى عن نشاط سوق رأس المال	الرسوم والعمولات عن نشاط سوق رأس المال	
العمليات البنكية مع الشركات			الرسوم والعمولات المستلمة مقابل تمويل الشركات وخدمات الاستشارات المتعلقة بالعمليات البنكية التجارية	
الدول النامية	إيرادات ومصروفات فوائد عن المعاملات المنفذة مع الدول النامية أو فيها	إيراد الصرف الأجنبى عن تبادل العملات نيابة عن الدول النامية	إيرادات رسوم وعمولات خدمات مقدمة إلى الدول النامية بما فيها التمويل التجارى	الإيرادات الأخرى المستلمة من الدول النامية
رأس مال المخاطرة	صافى الفوائد على السندات طويلة الأجل المصدرة إلى أصحاب رأس مال المخاطرة		الرسوم والعمولات المستلمة عن معاملات رأس مال المخاطرة	توزيعات وأرباح مبيعات استثمارات رأس مال المخاطرة
العمليات البنكية الخاصة	إيرادات ومصروفات قروض وودائع العملاء بما فيها الحسابات الجارية	إيرادات الصرف الأجنبى عن تبادل العملات نيابة أصحاب الحسابات الشخصية	الرسوم والعمولات عن خدمات قدمت إلى العملاء ذوى العائد المرتفع	الإيرادات الأخرى من العملاء ذوى العائد المرتفع

تابع - جدول رقم (٨أ-٥)

مجالات الأعمال	إيراد الفوائد	الصرف الأجنبى	الرسوم والعمولات	إيرادات أخرى
إدارة الاستثمار		إيرادات الصرف الأجنبى عن تحويل أرصدة الاستثمارات من عملة إلى أخرى	الرسوم والعمولات مقابل إدارة الاستثمار وتقديم الخدمات الاستشارية	
الحفظ (الإيداع) الشامل			الرسوم والعمولات عن خدمات الحفظ	
الاستثمارات الخارجية			الرسوم والعمولات عن إدارة الاستثمارات الخارجية	

جدول رقم (٨أ-٦): بنك شمال أوروبا ـ قائمة الأنشطة الإستراتيجية

الأنشطة الإستراتيجية
شبكات الفروع
الصراف الآلى
خدمات البطاقات
التأمين
التأجير
الخزينة
أسواق رأس المال
العمليات البنكية مع الشركات
العمليات البنكية مع المراسلين
العمليات البنكية الدولية
الدول النامية
تمويل الشركات
رأس مال المخاطرة
العمليات البنكية الخاصة
إدارة الاستثمار
الحفظ (الإيدا ع) الشامل
الائتمان التابع للمراكز المالية الحرة
العمليات البنكية
تقنية المعلومات
الإدارة التنفيذية
التمويل
إدارة الأفراد
المواقع
الإدارة الإقليمية
إدارة فرع البنك فى دولة معينة

جدول رقم (٨أ-٧): بنك شمال أوروبا - قائمة المسببات الإستراتيجية للقيمة

الخدمة	تطوير المنتجات	سرعة المعالجة	التوزيع	إدارة المخاطر	خدمة العملاء	التسويق والبيع
شبكات الفروع	******		******	******		
الصراف الآلى			******			
خدمات البطاقات				******		
التأمين	******		******	******	******	
التأجير			******	******		
الخزينة		******		******		
أسواق رأس المال	******			******	******	******
العمليات البنكية مع الشركات		******		******	******	
العمليات البنكية مع المراسلين		******	******			
العمليات البنكية الدولية		******	******	******	******	
الدول النامية				******		
تمويل الشركات	******				******	******
رأس مال المخاطرة	******			******	******	******
العمليات البنكية الخاصة			******	******	******	******
إدارة الاستثمار	******				******	******
الحفظ (الإيدا ع) الشامل		******			******	******
الاستثمارات الحرة	******		******		******	******
العمليات البنكئة	******	******	******	******		
تقنية المعلومات	******	******		******		
الإدارة التنفيذية	******			******	******	******
التمويل				******		
إدارة الأفراد			******		******	
المواقع			******			
الإدارة الإقليمية						
إدارة فرع البنك فى دولة ما			******			

جدول رقم (٨أ-٨): بنك شمال أوروبا - التحليل الإستراتيجي للتكلفة

الخدمة	التكاليف المباشرة			المخصصات		
	أوروبا	آسيا/ الباسيفيكي	الولايات المتحدة	أوروبا	آسيا/ الباسيفيكي	الولايات المتحدة
شبكات الفروع	٨٤٥	.	.	٥٢٥	.	.
الصراف الآلي	٥٠	.	.	٥	.	.
البطاقات	١٨	.	.	٧٠	.	.
التأمين	٤٢	١٨	.	٥١	٣٩	.
التأجير	٨٣	٤٧	.	٦٨	٧٢	.
الخزينة	٢	.	.	.	.	.
أسواق رأس المال	٢	٤	١٥	.	.	.
العمليات البنكية مع الشركات	٥٦	٦١	١٨	٣١	٩٦	٥٣
العمليات البنكية مع المراسلين	١٦	.	١٤	.	.	.
العمليات البنكية الدولية	٢٥	٢١	١٤	٤	٤	٢
الدول النامية	٣٥	.	.	٦٣٠	.	.
تمويل الشركات	٤٥	.	.	.	.	.
رأس مال المخاطرة	٣٠	.	.	٣٠	.	.
العمليات البنكية الخاصة	٤	٦١	.	١٢	١٣	.
إدارة الاستثمار	١٢	.	.	.	.	.
الحفظ (الإيداع) الشامل	٥	٢	.	.	.	.
الاستثمارات الحرة	٥	.	٣	.	.	.
العمليات البنكية	٢٨٩	٣٦	٧	.	.	.
تقنية المعلومات	١٤٢	٤٦	٢٤	.	.	.
الإدارة التنفيذية	١٢	.	.	.	.	.
التمويل	٢١	٣	٣	.	.	.
إدارة الأفراد	١١	٢	١	.	.	.
المواقع	١٨٠	٦٨	٤٧	.	.	.
الإدارة الإقليمية	.	.	١	.	.	.
إدارة فرع البنك في دولة ما	.	١٠	٤	١	.	.
الإجمالي	١٩٣٢	٣٧٩	١٥١	١٤٢٦	٢٢٤	٥٥

جدول رقم (٨أ-٩): بنك شمال أوروبا - التحليل الإستراتيجى للربحية

	أوروبا				آسيا/ الباسيفيكى				الولايات المتحدة الأمريكية			
	الإيراد	التكلفة	مخصص	ربح قبل الضرائب	الإيراد	التكلفة	مخصص	ربح قبل الضرائب	الإيراد	التكلفة	مخصص	ربح قبل الضرائب
شبكات الفروع	٢١٦٠	(٨٤٥)	(٥٢٥)	٧٩٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
الصراف الآلى	٠	(٥٠)	(٥)	(٥٥)	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
البطاقات	٢٠٠	(١٨)	(٧٠)	١١٢	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
التأمين	٣٤٥	(٤٢)	(٥١)	٢٥٢	١٥٥	(١٨)	(٣٩)	٩٨	٠	٠	٠	٠
التأجير	١٩٢	(٨٣)	(٦٨)	٤١	١٠٨	(٤٧)	(٧٢)	(١١)	٠	٠	٠	٠
الخزينة	٣	(٢)	٠	١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
أسواق رأس المال	١٦	(٤)	٠	١٢	١٩	(٤)	٠	١٥	٩٧	(١٥)	٠	٨٢
العمليات البنكية مع الشركات	١٤٣	(٥٦)	(٣١)	٥٦	١٩٥	(٦١)	(٩٦)	٣٨	١١٢	(١٨)	(٥٣)	٤١
العمليات البنكية مع المراسلين	٤٤	(١٦)	٠	٢٨	٠	٠	٠	٠	٤١	(١٤)	٠	٢٧
العمليات البنكية الدولية	١١	(٢٥)	(٤)	(١٨)	٢٩	(٢١)	(٤)	٤	١٠	(١٤)	(٢)	(٦)
الدول النامية	٢٨٠	(٣٥)	(٦٣٠)	(٣٨٥)	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
تمويل الشركات	١٢٠	(٤٥)	٠	٧٥	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
رأس مال المخاطرة	١٣٥	(٣٠)	(٣٠)	٧٥	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
العمليات البنكية الخاصة	٢٢	(٤)	(١٢)	٦	٣٦٨	(٦١)	(١٣)	٢٩٤	٠	٠	٠	٠
إدارة الاستثمار	٤٥	(١٢)	٠	٣٣	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠
الحفظ (الإيداع) الشامل	٢٧	(٥)	٠	٢٢	١٣	(٢)	٠	١١	٠	٠	٠	٠
الاستثمارات الحرة	٩	(٥)	٠	٤	٠	٠	٠	٠	٦	(٣)	٠	٣
العمليات البنكية	٠	(٢٨٩)	٠	(٢٨٩)	٠	(٣٦)	٠	(٣٦)	٠	(٧)	٠	(٧)
تقنية المعلومات	٠	(١٤٢)	٠	(١٤٢)	٠	(٤٦)	٠	(٤٦)	٠	(٢٤)	٠	(٢٤)
الإدارة التنفيذية	٠	(١٢)	٠	(١٢)	٠	٠	٠	٠	٠	٢٤	٠	٢٤
التمويل	٠	(٢١)	٠	(٢١)	٠	(٣)	٠	(٣)	٠	(٣)	٠	(٣)
إدارة الأفراد	٠	(١١)	٠	(١١)	٠	(٢)	٠	(٢)	٠	(١)	٠	(١)
المواقع	٠	(١٨٠)	٠	(١٨٠)	٠	(٦٨)	٠	(٦٨)	٠	(٤٧)	٠	(٤٧)
الإدارة الإقليمية	٠	٠	٠	٠	٠	(٤)	٠	(٤)	٠	(١)	٠	(١)
إدارة فرع البنك فى دولة ما	٠	٠	٠	٠	٠	(٦)	٠	(٦)	٠	(٤)	٠	(٤)
الإجمالى	٣٧٥٢	(١٩٣٢)	(١٤٢٦)	٣٩٤	٨٨٧	(٣٧٩)	(٢٢٤)	٢٨٤	٢٦٦	(١٥١)	(٥٥)	٦٠

أهـم المصطلحات:

Brand	علامة (ماركة) تجارية
Capitalist	صاحب رأس المال ـ رأسمالى
Chart of Accounts	دليل الحسابات
Completeness	درجة كمال المنتج
Convenience	درجة ملاءمة المنتج
Cross Sales	المبيعات المشتقة
Debentures or Bonds	السندات
Exchange Rate	سعر الصرف
Fee Scales	مستويات الرسوم أو الأتعاب
Funding Costs	تكاليف تدبير الأموال
Innovation	الابتكار ـ الإبداع
Level of Integration	مستوى التكامل
Market Maker	تمسك بزمام المبادأة فى السوق
Market Volatility	تقلبات السوق
Marketing Policies	سياسات التسويق
Offshore Trust	استثمارات خارجية
Penal Interests	فوائد تأخير
Premium Service	خدمة ممتازة
Profitable Products	منتجات مربحة
Proximity	القرب من العميل (تسويق)
Rekeying of Data	إعادة إدخال البيانات
Responsible Approach	المنهج الموثوق به
Retail Banks	البنوك الصغيرة
Retail Branches	فروع (البنك) صغيرة
Retail Outlets	منافذ تقديم الخدمات الصغيرة (التجزئة)

Risk Premium	علاوة المخاطر
Secured Lending	تقديم القروض المضمونة (بضمان)
Sovereign Debts	ديون سيادية
Spread	هامش ـ الفرق بين سعرى العرض والطلب ـ مدى ـ انتشار
Spread of Investments	تنويع الاستثمارات
Spread of Products	تنويع المنتجات
Spread Of Risk	توزيع المخاطر
Sterling Gilts Trading	المعاملات فى الأوراق المالية المصدرة بالإسترلينى (بريطانيا)
Strategic Direction	التوجه الإستراتيجى
Travellers Cheques	الشيكات السياحية
Trial Balance	ميزان المراجعة
Understandability	سهولة الفهم ـ القابلية للفهم
Unprofitable Products	منتجات غير مربحة
Venture Capital	رأس مال المخاطرة
Volatile Market	سوق متقلبة (غير مستقرة)
Voucher	مستند القيد
Vulnerability of the Shareholder Value	قابلية القيمة من وجهة نظر المساهم للتدهور بسبب المنافسة

الفصل التاسع

استخدام نظام تحديد التكلفة
على أساس النشاط
لأغراض تحديد تكلفة المنتجات

مقدمة:

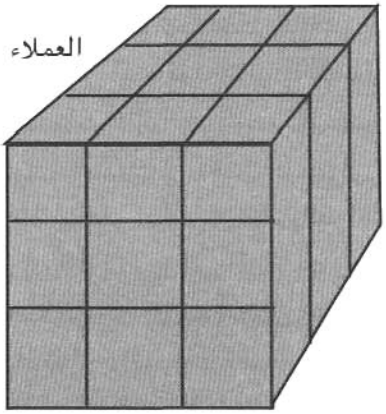
يمثل تحديد تكلفة المنتجات الاستخدام الأكثر شيوعًا لنظام تحديد التكلفة على أساس النشاط، وغالبًا ما يشكل الأساس لأغراض تسعير المنتجات وتحديد ربحيتها. لا شك أن هذا الأمر يعتبر ذا أهمية خاصة فى القطاع المالى؛ حيث بيئة المنافسة التى تزداد حدتها يومًا بعد يوم، ودرجة تميز المنتجات التى تمثل ضرورة لزيادة حصة المنظمة فى السوق أو على الأقل المحافظة عليها، الأمر الذى يتطلب توافر معلومات مفيدة ومؤثرة تتعلق بتطوير وتوفير المنتجات والخدمات.

فالمنافسة تأتى وبشكل متزايد من المؤسسات المالية من جميع أنحاء العالم، ومن أنوا ع المنظمات الأخرى التى تتوسع فى أسواقها التقليدية لتشمل الخدمات المالية. حيث يركز الوافدون الجدد لسوق الخدمات المالية على الحصول على حصة من السوق، من خلال توفير منتجات وتقديم خدمات بأسعار أقل. فمن المرجح أن يكون التشغيل والمعالجة لديهم أكثر كفاءة وفاعلية؛ نظرًا لما يتوافر لديهم من نظم وإجراءات حديثة. ومن ناحية أخرى، لقد أصبح العملاء أكثر إدراكًا للتميز فى المنتجات ومستوى الخدمات التى تقدمها المؤسسات المالية؛ لهذا يجب على تلك المؤسسات أن تكون على وعى تام بتأثير الحاجة إلى الوفاء بحاجة العملاء من المنتجات والخدمات بأسعار تتناسب مع مستوى الأسعار السائد فى السوق، وذلك على تكلفة وجودة تلك المنتجات والخدمات.

وتجدر الإشارة إلى أن تحديد تكلفة المنتجات وقياس ربحيتها يتأسس على استخدام المعلومات المالية والتشغيلية الملخصة فى شكل يساعد فى عملية اتخاذ القرارات. كما أنه يمكن أن تستخدم المعلومات الخاصة بتكلفة وربحية المنتجات فى تحليل ومتابعة التكاليف، والإيرادات، والأرصدة المتعلقة بمنتجات وخدمات محددة على مستوى المنظمة. حيث يمكن تحديد الأنشطة التى يتم تنفيذها فى كل قسم لدعم منتجات أو خدمات معينة، وكذلك تحديد مقاييس تلك الأنشطة والتكاليف المرتبطة بكل نشاط. حينئذ فإن الدخل المباشر من الفوائد، وإيراد الرسوم، وتكاليف تدبير الأموال، والتكاليف التشغيلية تشكل أساس مساهمة المنتج فى تغطية تكاليف الدعم، ويوفر المعلومات التى يمكن أن تدعم عملية تسعير المنتجات وإستراتيجيات التسويق.

هذا ويمكن أن يتأسس تحديد تكلفة المنتج على المعلومات المحددة على أساس النشاط، بما يسمح بتوفير المعلومات حسب الأقسام، والمنتجات، ومقاييس الأنشطة. أيضًا يمكن

تحقيق هدف إعداد التقارير إلى أدنى مستوى إدارى، وذلك عن طريق تحديد ومتابعة التكاليف التى تقع داخل نطاق رقابة كل مدير. ومن ناحية أخرى، من الضرورى أن تكون المنظمة قادرة على أن تنسب تكاليف كل نشاط من الأنشطة إلى المنتجات، مجموعات المنتجات، أو العمليات التى توفر المساندة والدعم لمجالات الأعمال الأساسية. لا شك أن ذلك يؤسس نظاماً متعدد الأبعاد لإعداد التقارير بما يضمن إمكانية تحليل جميع عناصر التكاليف حسب الوحدات التنظيمية (مراكز التكلفة أو مراكز الربحية)، أو الأنشطة أو المنتجات، كما هو موضح بالشكل رقم (٩-١).



شكل رقم (٩-١): نظام إعداد التقارير متعدد الأبعاد الذى يستخدم الأنشطة باعتبارها المؤشر العام

ربحيــة المنتجات:

لقد كان للتغيرات التى حدثت فى قطاع الخدمات المالية خلال عقدى الثمانينيات والتسعينيات من القرن العشرين الميلادى تأثير كبير على ربحية تلك الخدمات، الأمر الذى أجبر المؤسسات المالية على تغيير بؤرة تركيزها واهتمامها. فلقد ترتب على انخفاض هوامش أرباح الفوائد والأرصدة، مع تزايد مخاطر التعرض للخسائر المترتبة على نشاط الإقراض، أن زادت أهمية الإيرادات التى لا تأخذ شكل فوائد، فى حين أصبحت عملية زيادة الأسعار أو زيادة حجم الأعمال، فى ظل الضغوط التنافسية، أمراً أكثر صعوبة.

وعلى ذلك فمن الواجب أن يتحمل المديرون مسئولياتهم بشأن ربحية المنتجات أو مجموعات المنتجات، ويقومون برقابة تدفقات التكاليف والإيرادات المتعلقة وغير المتعلقة بالفوائد. ومن الجدير بالذكر أن المعلومات المحددة على أساس النشاط سوف تساعد فى تحديد التكاليف التى لا تتعلق بالفوائد، ولكنها سوف توفر فقط الدعم لتحليل إيرادات وتكاليف الفوائد إذا كان قد تم تعريف وتحديد المنتجات وحجم النشاط.

إحدى القضايا الأساسية التى يجب التصدى لها هى عملية تحديد وتتبع الإيراد حسب المنتج. هذا ولقد سبق لنا فى الفصل السابع مناقشة أنواع الإيرادات بالتفصيل. ولكن تجدر الإشارة هنا إلى أنه سوف يكون هناك تباين كبير فى قدرات المؤسسات المالية على استخلاص المعلومات المتعلقة بتفاصيل الإيرادات من نظم معالجة المعاملات بها. فإذا كانت كمية وجودة المعلومات محدودة على مستوى المنتجات؛ فإن عملية تطوير النظم القائمة سوف تصبح أمراً باهظ التكلفة، وعليه سوف تكون هناك حاجة لتحديد الخيارات الأخرى لتتبع الإيراد المطلوب تحديده.

وفى الواقع العملى، تكون معظم المؤسسات المالية قادرة على تتبع الرسوم والفوائد التى يتم تحميلها على حسابات العملاء وقيدها لحساباتهم، كما يمكن ربطها بالمنتجات عن طريق رقم الحساب. أما الإيرادات المحصلة نقداً أو عن طريق الشيكات (حيث لا يمكن تحديد رقم الحساب ومن ثم المنتج بشكل واضح) فإنها تتطلب إما تغيير الإجراءات، أو وضع إجراءات يدوية لتتبع العمليات. وتجدر الإشارة إلى أنه فى الكثير من الحالات لم تثبت فعالية التكلفة فى محاولة تتبع الإيراد حسب المنتجات، إذ لم يكن هذا الإيراد يمثل عادة نسبة تزيد على (١٪) من إجمالى الإيرادات؛ لهذا يتم تسجيل هذه الإيرادات كبند مجمع باعتبارها إيرادات متنوعة من منتجات وهمية مثلاً، وذلك بغرض تحقيق التطابق الكامل بين إجمالى الإيرادات وأرقام إجمالى الإيرادات فى نظم الربحية الأخرى.

القضايا الأساسية:

قد لا تكون عملية الوصول إلى تكلفة المنتج دائمًا بالبساطة المتصورة. فعادة لا ترتبط مصروفات التشغيل بالمنتجات فى دفاتر الأستاذ بنظام المحاسبة المالية، ما لم تكن تلك المصروفات ترتبط بقسم معين ينصب نشاطه بالكامل على تقديم منتج واحد أو خدمة واحدة. ومن ناحية أخرى فإنه فى كثير من الأحوال لا تكون هناك تعاريف محددة

للمنتجات والخدمات، كما قد يكون هناك العديد من المنتجات التى تقع فى نطاق مسئولية مدير واحد. ومن ناحية ثالثة فقد يكون من الصعب تحديد تكلفة الفوائد حسب المنتجات؛ نظراً للحاجة إلى تحديد وتحليل تكاليف تدبير الأموال المستغلة خلال الفترة، ومدى توافر البيانات الخاصة بمتوسطات الأرصدة ومعدلات الفائدة مبوبة حسب المنتجات. أما المطالبات فعادة ما تكون محددة حسب نوع المنتج أو وثيقة التأمين، ولكنها قد ترتبط بمنتجات قدمت فى فترات محاسبية سابقة.

ربط مصروفات التشغيل بالمنتجات:

قد لا ترتبط مصروفات التشغيل بالمنتجات فى دفتر الأستاذ بنظام المحاسبة المالية؛ ما لم تكن تلك المصروفات ترتبط بقسم معين ينصب نشاطه بالكامل على تقديم منتج واحد أو خدمة واحدة. لا شك أن ذلك يظهر بجلاء مدى الحاجة إلى المعلومات المحددة على أساس النشاط. فعن طريق تحليل الأنشطة التى يتم تنفيذها داخل القسم، يمكن ربط كل نشاط بالمنتجات بشكل أسهل من ربط ذلك النشاط بالقسم ككل. وعند أداء نشاط معين لدعم أكثر من منتج؛ فيمكن أن يتضمن إجمالى تكلفة المنتج من تكاليف أداء ذلك النشاط على أساس نسبة استفادة المنتج من النشاط.

تعاريف المنتجات والخدمات:

فى كثير من الأحوال لا تكون هناك تعاريف محددة للمنتجات والخدمات. ولعل أحد أصعب الأسئلة التى يجب أن تجيب عنها المؤسسة المالية هو: ما هى المنتجات التى تبيعها؟ فمن المرجح أن يكون لدى كل مجال وظيفى بالمنظمة منظور مختلف بشأن هذه القضية. فعلى سبيل المثال، من المرجح أن يقرر فريق البيع أن الحسابات الجارية وخدمات تحويل الأموال تمثل منتجاً واحداً، فى حين أنه من المرجح أن ينظر موظفو التشغيل إلى تلك الأعمال باعتبارها منتجات مختلفة يحتاج كل منها إلى معالجة مستقلة. وكما رأينا أنه لأغراض إعداد التقرير، فمن الأهمية بمكان أن يتم الاتفاق على تعاريف المنتجات، بحيث تيسر عملية تتبع الإيرادات والتكاليف ومن ثم تحديدها بشكل واضح، وتوفر أيضاً معلومات دقيقة عن المبيعات والتسويق للمستخدمين النهائيين لتلك المعلومات.

هناك قضية أخرى مرتبطة بنفس الموضوع، تختص بالحاجة إلى الاتفاق على نظام لترميز المنتجات، بما يدعم عملية تجميع المنتجات فى مجموعات، (مثلاً، الإقراض، والودائع، والاستثمارات، والخدمات الاستشارية)، الأمر الذى يفى بمتطلبات إعداد التقارير بهذا الشأن.

تحديد تكلفة الفوائد حسب المنتجات:

قد يكون من الصعب تحديد تكلفة الفوائد مبوبةً حسب المنتجات؛ نظراً لأن هذا الأمر يتطلب تحديد وتحليل تكاليف الأموال المستخدمة خلال الفترة الزمنية، ومدى توافر البيانات التى تتعلق بمتوسط الأرصدة وأسعار الفائدة مبوبة حسب المنتجات. وتجدر الإشارة إلى أنه بالنسبة للمنتجات التى تأخذ طبيعة الأصول مثل السحب على المكشوف والقروض الممنوحة؛ فإن الأمر يتطلب أن تقوم المؤسسات المالية بتحديد تكاليف تمويل المنتجات، ثم تقوم بمقارنة تلك التكاليف بالفوائد المدفوعة بواسطة العملاء؛ وذلك بهدف تحديد صافى إيراد الفوائد لكل منتج. حيث يمثل رقم صافى إيراد الفوائد مضافاً إليه الرسوم المرتبطة بالمنتج إجمالى الربح قبل خصم تكاليف تقديم المنتج وإمساك الحساب الخاص به.

وبالمثل، بالنسبة للمنتجات التى تأخذ شكل الخصوم، مثل الودائع والحسابات ذات الفائدة المرتفعة؛ فإن الأمر يتطلب من المؤسسات المالية تحديد الإيراد المتحقق من استخدام كل نوع من الودائع. وبهذه الطريقة يمكن التعبير كمياً عن صافى إيراد كل وديعة.

ومن الجدير بالذكر أنه يتم بصفة عامة، دعم منتجات شركات التأمين عن طريق صندوق الاستثمار، ولكن من الممكن أن تزيد قيمة المطالبات على الاحتياطيات المتاحة بالنسبة لنوع معين من وثائق التأمين، وذلك فى حالة ما إذا كانت الظروف غير مواتية بالنسبة لدورة الاستثمار. أيضاً فى ظل هذه الظروف، قد يكون من الضرورى تقدير تكلفة تدبير الأموال اللازمة لمواجهة زيادة قيمة المطالبات على الاحتياطيات، على أن تدرج تلك التكلفة ضمن تكاليف المنتج. وبصفة عامة يجب أن يتم تخصيص الأموال على المنتجات بما يتلاءم مع الفوائد وإيراد الاستثمارات الخاصة بأنواع معينة من وثائق التأمين حتى يكون من الممكن تقدير ربحية المنتجات.

إن تيسير عمليات الحساب تلك يتطلب تحديد متوسطات الأرصدة بشكل دورى (شهرياً أو ربع سنوى وذلك تأسيساً على متطلبات إعداد التقارير) وذلك بالنسبة لكل منتج سواء كان المنتج فى شكل أصل أو فى شكل خصم، بالإضافة إلى الاتفاق على أى من المعدلات يجب أن تستخدم لتسعير التحويلات الداخلية للأموال؛ وذلك من أجل تحديد التكلفة والأموال المستخدمة بالنسبة لكل منتج. لا شك أنه يجب استشارة موظفى إدارة الخزينة فيما يتعلق بذلك القرار الأخير.

مخصصات الديون المعدومة الخاصة والعامة:

تقوم أغلبية البنوك بتكوين مخصصات خاصة على مستوى كل عميل، وذلك دون تكوينها لكل منتج من المنتجات. ومع ذلك، فلكى نضمن التنفيذ الفعال لتحليل ربحية المنتجات؛ فمن الضرورى فحص تلك الربحية على ثلاثة مستويات، هى: **مجمل الربح**، صافى الربح بعد خصم تكاليف التشغيل، وصافى الربح بعد خصم تكاليف التشغيل ومخصصات الديون المعدومة الخاصة؛ لهذا فقد يكون من الضرورى تعديل إجراءات تحديد المخصصات بما يضمن أنه قد تم تحديد المخصصات الخاصة على مستوى المنتجات، وأيضاً على مستوى العملاء. وتجدر الإشارة إلى قضية ترتبط بهذا الموضوع تتعلق بما إذا كان من الملائم تخصيص مخصصات عامة لكل منتج (ربما على أساس الأوزان النسبية للمخاطرة / الأصل).

المطالبات:

عادة يمكن تحديد المطالبات حسب المنتج أو نوع وثيقة التأمين، ولكنها قد تتعلق بمنتجات تم تسليمها خلال الفترة المحاسبية السابقة. وحيث إن هوامش الأرباح قد تقلصت بشكل كبير؛ فقد بدأ الخبراء بشئون التأمين (الخبراء الإكتواريون) فى دراسة وفحص الفروض الخاصة بإصدار وثائق التأمين والتى يتأسس عليها تحديدهم لقيمة تلك الوثائق. ففى الوقت الحاضر تواجه الكثير من شركات التأمين مشكلات ترجع إلى عدم قيامها بممارسة أعمالها على أسس محافظة بالقدر الكافى، ومن ثم فإنها تواجه صعوبات فى تحمل تكاليفها الإدارية الجارية والمطالبات التى ترد إليها.

إحصائياً، فإن العاصفة التى اجتاحت أوروبا فى أكتوبر ١٩٨٧م لا تحدث إلا مرة واحدة فقط كل ٣٠٠ عام، ومع ذلك فقد حدثت عاصفة مشابهة لها فى القوة فى فبراير

١٩٩٠م مخلفة وراءها دمارًا شاملاً في الممتلكات. هذا فقط مثال لتزايد وقوع الكوارث الطبيعية التي تؤثر بشكل مباشر على نتائج إصدار وثائق التأمين التي تتحملها شركات التأمين، وأيضًا تؤدي إلى زيادة تكاليف إعادة التأمين.

أيضًا أدت التطورات التقنية في مجال الطب إلى زيادة المطالبات الخاصة بالتأمين على الحياة والتأمين الصحي، حيث يسرت تلك التطورات من إمكانية تتبع أسباب الأمراض وإرجاعها إلى مخاطر يشملها التأمين، وهو الأمر الذي أصبح شائعًا في الولايات المتحدة الأمريكية. وتجدر الإشارة إلى أنه قد يتولد عن وثائق التأمين مطالبات ناجمة عن أنشطة تم تنفيذها خلال فترات ماضية، الأمر الذي يخلق مجالاً كبيرًا للتعرض للمخاطر، ومن ثم يزيد من درجة عدم التأكد بشأن هوامش الأرباح. ومن أمثلة ذلك الالتزامات المترتبة على مطالبات العاملين التي تتعلق بالمخاطر الصحية في بيئة العمل، والتي قد لا يكون قد تم تحديدها إلا بعد مرور سنوات من تشغيل هؤلاء العاملين.

ملاءمة طرق تحديد تكلفة المنتجات:

يمكن أن ترتبط عملية تحديد تكلفة المنتجات بتطوير منتجات جديدة أو بتحديد تكلفة سلسلة من المنتجات القائمة. ومن الجدير بالذكر أن استخدام المعلومات المحددة على أساس النشاط كأساس لتحديد تكلفة المنتجات في جميع أنواع المؤسسات المالية، على الرغم من أهمية التحليل التفصيلي للتكاليف التشغيلية حسب المنتجات قد يكون أقل ملاءمة بالنسبة لتلك المنظمات التي لا ترتبط الكثير من بنود التكاليف فيها بالأنشطة، ولكنها ترتبط بتكاليف الفوائد أو تكاليف إعادة التأمين. وفيما يلي نعرض لهذا النوع من الأنشطة الأكثر شيوعًا في أنواع معينة من المؤسسات المالية.

الأعمال البنكية للأفراد، وجمعيات البناء، والجمعيات التعاونية للتسليف، وعمليات التوفير والقروض:

لا شك أن الكم الكبير من المعاملات الصغيرة نسبيًا والمتشابهة التي تتم في أسواق التجزئة مع العملاء المحليين، يمثل بيئة مثالية للاستخدام الفعال لطرق تحديد تكلفة المنتجات؛ فالأسعار تتحدد بناء على قوى السوق، ومن ثم فإن أهمية تحديد المنتجات التي تحقق أكبر الخسائر أو غير المربحة، يمكن أن تكون أساس المحافظة على المزايا التنافسية.

الخدمات البنكية للشركات وغيرها:

تقدم معظم البنوك سلسلة خدمات بنكية للشركات ومنتجات وخدمات كبيرة متشابهة لا تختلف من فرع (مكتب) إلى آخر؛ لهذا يمكن القيام بمهمة تحديد تكلفة المنتج مبوبة حسب الفرع (المكتب) أو عن طريق حساب متوسط التكاليف فى مجموعة من الفروع (المكاتب).

مادامت المنتجات تنزع لأن تكون عامة (نمطية)، وليست معدة خصيصاً للوفاء بحاجات عميل معين؛ فمن المهم تحليل تكلفة المنتج وذلك بغرض التركيز على الجهود التسويقية والمساعدة فى تطوير تحليل ربحية العملاء.

أعمال البنوك الخاصة:

بصفة عامة تعتبر الخدمات التى تقدمها البنوك الخاصة بمنزلة منتجات بنكية صغيرة معدة خصيصاً للوفاء بحاجة عميل معين، ولكنها قد تمتد لتوفر خدمات متخصصة بشكل أكبر، مثل تقديم الاستشارات إلى كبار العملاء فى مجال الضرائب والاستثمار. وقد تقوم تلك البنوك بتحديد تكاليف المنتج بالنسبة لجميع المنتجات النمطية، وتحصل رسوماً على الخدمات الاستشارية تتحدد على أساس معدل محدد لوحدة الوقت المستنفد فى تقديم الاستشارة. أيضاً قد تقدم تلك البنوك منتجات معدة خصيصاً لعملاء معينين، ولهذا فمن غير المرجح أن تحدد تكلفة تلك المنتجات على أساس التكاليف المعيارية للمنتج. ومن ناحية أخرى، فقد تحتاج تلك البنوك إلى شكل ما من المعلومات المحددة على أساس النشاط للمساعدة فى تسعير كل خدمة تقدمها. فى ظل هذه البيئة، فإنه يصبح من الضرورى أن يتم حساب مكونات التكاليف.

أسواق رأس المال:

بصفة عامة تقوم المنظمات العاملة فى سوق رأس المال بتيسير عقد الصفقات الخاصة لكلٍ من كبار العملاء من الشركات مساهمة. وتجدر الإشارة إلى أن التكاليف الرئيسية لهذه الأنواع من المنتجات ترتبط بالقيمة الزمنية للنقود والمخاطر المرتبطة بأسعار الفائدة والصرف. وبصفة عامة تمثل تكاليف التشغيل المتعلقة بتقديم هذه الخدمات جزءاً صغيراً من إجمالى التكاليف. ومع ذلك فقد تظل ذات أهمية من أجل إدارة التكاليف الأساسية ولكن ليس لذلك علاقة بتحديد تكلفة المنتجات.

التأمين على الحياة:

تتشكل تكاليف منتج التأمين على الحياة من القيمة الإكتوارية للمطالبات المتوقعة، وتكاليف الإدارة، وهامش الربح المخطط. ومادام المكون الرئيسى هو قيمة المطالبات المتوقعة، فلن تخفى على أحد أهمية تحديد تكلفة المنتجات. ومن ناحية أخرى فقد تكون هوامش الأرباح على هذا النوع من المنتجات مهمة جداً لفهم عناصر التكاليف الإدارية وتوقيت حدوثها؛ للتأكد من إمكانية تبرير ربحية محفظة الأوراق المالية.

وتجدر الإشارة إلى أن نسبة كبيرة من التكاليف الإدارية تحدث فى خطوة تقديم وقبول الطلب الخاص بوثيقة التأمين، عند استحقاق تلك الوثيقة عند المطالبة بقيمتها، أو عند إنهائها أو إلغائها. أما تكاليف إمساك حسابات الوثائق واستلام الأقساط وإصدار القوائم الخاصة بها فإنها تمثل نسبة ضئيلة.

أيضًا يضيف طول عمر المنتج ضغوطًا على الربحية، وبصفة خاصة على أنشطة الأعمال التى تمتد آثارها لفترات زمنية طويلة، حيث يباع المنتج فى الماضى، ويظل يحتاج إلى متابعة إدارية لفترات طويلة. وبالنسبة لنشاط التأمين فيجب الاستمرار فى إدارة الوثائق القائمة مع دعم النظم الكامل حتى تاريخ استحقاقها. ومن ثم لا يمكن أن يحل أى منتج جديد محل المنتجات القائمة، ولكنه سوف يخلق الحاجة إلى دعم إدارى إضافى.

التأمين الشامل (على الممتلكات وضد الكوارث):

بصفة عامة، تأخذ منتجات التأمين الشامل توجهًا بأن تكون منتجات قصيرة الأجل، حيث يتم تحمل التكلفة فى البداية وعند المطالبة بقيمة التأمين. وتجدر الإشارة إلى أن التحليل التقليدى كان ينحصر فى حساب قيمة أقساط التأمين مطروحاً منها ربح إصدار الوثيقة، مع التركيز على إدارة العمليات المتعلقة بالأقساط والمطالبات، كما يتضمن التحليل أيضًا تحليل نشاط إعادة التأمين، ولكنه بصفة عامة يركز بدرجة أقل على تخصيص تكاليف الدعم والتكاليف غير المباشرة؛ وذلك لأغراض تحديد تكلفة وتسعير المنتجات؛ فمسئولية الرقابة على التكاليف تقع على عاتق المديرين الإداريين. هذا ويمكن أن يكون التمييز بين تكاليف الوثائق الجديدة وتكاليف الوثائق المجددة أمراً مهمًا وجوهرياً؛ لهذا فإنه من المهم فى هذه السوق تحديد تكلفة المنتجات كوسيلة لمتابعة قيمة المطالبات المدفوعة، والتأكد من أن معدلات الأقساط مازالت كافية بما يحقق هامش ربح للشركة.

إعادة التأمين:

يتعلق نشاط إعادة التأمين بالمشاركة فى تحمل تكاليف تغطية المخاطر المصاحبة لمختلف أنواع التأمين؛ لهذا فإن التكاليف ترتبط بمخاطر المطالبات والتكاليف الإدارية الخاصة بإدارة محفظة وثائق التأمين. لا شك أنه قد يكون أمرًا صعبًا وضع تعريف محدد " للمنتجات " فى هذا النوع من الأعمال، باعتباره الغطاء الذى يرتبط عادة بمجموعة من وثائق التأمين الصغيرة أو بكل وثيقة من وثائق التأمين عالية القيمة. وهنا تجدر الإشارة إلى أنه قد لا يكون من المناسب تحديد سعر المنتج؛ نظرًا لأن كل عملية إعادة تأمين سوف تختلف عن الأخرى، وقد يكون الأمر الأكثر ملاءمة هو تحديد تكلفة شاملة للمعالجة على أن تطبق على كل عملية أو عميل حسب الأحوال.

إدارة الاستثمار:

تتوقف أهمية تحديد تكلفة المنتجات فى مجال إدارة الاستثمار على نوع العملاء والخدمات المقدمة، فتلك المنظمات المتخصصة فى إدارة الاستثمار، والتى تركز على صناديق المعاشات الكبيرة وشركات الاستثمار الكبيرة، سوف تقوم عادة بتحليل تكاليف مكونات الخدمات المقدمة، وتقدر تكاليف إدارة صندوق عن طريق تجميع المكونات سهلة التطبيق بالنسبة لخصائص معينة فى محفظة الأوراق المالية ومستوى الخدمة المطلوب.

هذا ومن المرجح أن تقوم تلك المنظمات التى تقدم الخدمات الصغيرة فى مجال صناديق المعاشات وشركات الاستثمار، بتحديد تكلفة المنتج، واستخدامها فى حساب الرسوم الإدارية التى يجب استيفاؤها مقابل الخدمة. ولكن من الناحية العملية تتحدد نسبة الرسوم الإدارية بصفة عامة عن طريق قوى السوق، وقد يرتبط القرار الذى سيتم اتخاذه فى هذا الشأن بمدى الحاجة للمشاركة فى هذا النشاط.

تحديد تكلفة المنتجات فى الواقع العملى:

من المهم جدًا أن تكون الأمور واضحة تمامًا بخصوص الاستخدام المتوقع لتكلفة المنتج، باعتبار أن لهذه التكلفة تأثيرًا جوهريًا على درجة تطور وتعقيد النظام، ومتطلبات إعداد التقارير من ناحية دورية، ونمط ومحتوى التقارير المطلوبة. ومن ناحية أخرى يجب أن يتم تحديد وتعريف الأنشطة عند مستوى يمكن من ربط التكلفة بتلك الأنشطة، وكذا

ربط تكاليف الأنشطة بالمنتجات أو بمجموعات المنتجات، أو على نحو آخر، يتم تعريف الأنشطة كجزء من البناء المطلوب لدعم جميع العمليات على مستوى المنظمة. وتمثل تكلفة الأموال وما يرتبط بها من مكاسب، مكونات التكلفة الأولية لجميع المنتجات المتعلقة بالاحتفاظ بالودائع والإقراض. ومن الجدير بالذكر أن هذه التكلفة تختلف بمرور الزمن، كما أنها قد تؤثر بشكل جوهرى على سعر وربحية المنتجات الأساسية؛ لهذا يمكن أن تمثل عملية تطوير نظام لتسعير التحويلات الداخلية للأموال مشروعًا مستقلاً بذاته. لا شك أنه إذا كان المطلوب هو تحديد التكلفة طبقًا لطريقة التحميل الكلية؛ فيجب أن يتم تخصيص التكاليف غير المباشرة للمنتجات، الأمر الذى يمكن أن يمثل قضية غاية فى التعقيد، حيث يمكن أن يكون لتلك التكاليف تأثير كبير على إجمالى تكاليف المنتجات، ومن ثم تسعير وربحية كل منتج من المنتجات. لا شك أنه هناك الكثير من مجالات تخصيص التكاليف التى تتسم بعدم الوضوح (منطقة رمادية اللون)، تتعلق بشكل أساسى بتعريف التكاليف المباشرة وغير المباشرة. وفى هذا الصدد تساعد المعلومات المحددة على أساس النشاط، حيث تحاول عن طريق مقاييس الأنشطة، أن تربط التكاليف بالمنتجات أو بمجموعات المنتجات. فقط تلك التكاليف التى تتحملها المنظمة لدعم البناء الأساسى لنشاط الأعمال، تظل تمثل التكاليف التى يجب تخصيصها كجزء من التكاليف الكلية للمنتج.

ومن الجدير بالذكر أنه بمجرد أن تكتمل الجوانب الفنية من المشروع وتحدد تكاليف المنتجات، يجب أن يبدأ العمل الفعلى أو الواقعى. فمن المهم جداً أن تستخدم المعلومات المنتجة بشكل فعال. ففى مجال تطوير المنتجات الجديدة، يجب أن توفر التكاليف المباشرة مؤشراً عن التكاليف الحدية الخاصة بتقديم منتجات أو خدمات جديدة. أما فى مجال تسعير المنتجات، وتحديد أولويات التسويق والبيع، يجب أن يوضح النظام كلاً من التكلفة المباشرة والتكاليف الإجمالية. بهذه الطريقة يمكن أن تتأكد الإدارة من أن الأسعار تساهم على الأقل فى تغطية التكاليف غير المباشرة (وذلك بعد تغطية التكاليف المباشرة بطبيعة الحال)، بما يضمن ربحية المنظمة ككل، وكذلك بما يضمن تركيز مبادرات تطوير المنتجات على المنتجات المربحة بعد تحملها لنصيبها من التكاليف غير المباشرة.

حسن استخدام الموارد:

لا شك أن تطبيقات نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط تذهب فى واقع الأمر إلى ما هو أبعد من تحديد تكلفة المنتجات. فكما سبق ذكره، فإن المعلومات الدقيقة عن تكلفة

المنتجات التى يتم الحصول عليها من البيانات المحددة على أساس النشاط يمكن أن تؤدى إلى تحسين صافى الربح بطريقتين: الطريقة الأولى، أن التكاليف المحددة بدقة للمنتجات أو الخدمات سوف تساعد الإدارة على تركيز الجهود على الوصول إلى المزيج السليم للمنتجات والخدمات التى تقدم أعلى مساهمة فى الربحية الشاملة للمنظمة. أما الطريقة الثانية، فتنصب على تقليص الأنشطة التى لا تضيف قيمة أو التخلص منها، وهو ما يؤدى إلى خفض التكاليف وتحسين الأرباح.

التكاليف المساندة:

هناك بعض عناصر التكاليف التى تتحملها المنظمة من أجل دعم ومساندة العمليات، وبالتالى فإنها لا تضيف قيمة مباشرة لعمليات توفير المنتجات وتقديم الخدمات. ومن الواجب أن يتم فصل هذه التكاليف وإدارتها بشكل منفصل عن مجموعات التكاليف الأخرى. وفى هذا الصدد يضطر المديرون إلى اللجوء إلى الحكم الشخصى لتحديد ما إذا كانت أى من هذه التكاليف يجب أن يؤخذ فى الاعتبار للوصول إلى المعلومات الخاصة بتكلفة المنتج، ولكن يجب الاعتراف بأنه نادراً ما توجد طرق تتسم بالدقة لتحميل تلك التكاليف على كل منتج من المنتجات، الأمر الذى قد يخفض من درجة دقة عملية تحديد التكاليف المباشرة للمنتج.

حالة عملية:

بنك باركر:

توفر حالة بنك باركر الفرصة لإلقاء الضوء على بعض المشكلات التى تعترض تجميع البيانات وتحليل المعلومات لأغراض تحديد تكلفة المنتجات فى بنك يقدم الخدمات الصغيرة للعملاء من الأفراد والشركات الصغيرة فى البيئة المحلية. وتقدم هذه الحالة مثالاً لطريقة واقعية لحل بعض القضايا التى تواجه التطبيق العملى، مثل استخدام المعلومات الخاصة بالإنتاجية فى تحليل الأنشطة، تحديد وتخصيص تكاليف النظم وتكاليف الخدمات المركزية الأخرى، وعرض واستخدام المعلومات الخاصة بالمنتجات.

خلفية عن البنك:

بنك باركر هو مؤسسة مالية صغيرة، تتكون من مركز رئيسى، وبيئة معالجة مركزية لتشغيل المعاملات التى تقوم بها عشرة فروع. وتتضمن تلك المعاملات التمويل التجارى، وتحويل النقود، والصرف الأجنبى، والإقراض، وقبول الودائع، والحسابات الجارية. ويركز البنك على خدمة صغار العملاء من أفراد وشركات.

ويوضح الجدول رقم (٩أ-١) فى ملحق هذا الفصل الحسابات الإدارية عن الفترة الجارية، كما يوضح الجدول رقم (٩أ- ب) فى ملحق الفصل أيضًا تحليل التكاليف الخاصة بالأقسام فى وحدة المعالجة المركزية. وتوجد بالبنك وحدة صغيرة لدعم الإنتاج فى المجموعة الإدارية المسئولة عن الرقابة على الإنتاج وتحسين الإنتاجية. وقد قرر البنك إنتاج معلومات عن تكلفة المنتجات تتأسس على تحليل تحديد التكلفة على أساس النشاط.

منهجية الدراسة:

المنهج المطبق عمليًا على بنك باركر، هو ذلك المنهج الذى سبق مناقشته فى الفصل الرابع.

التمهيد للمشروع:

الخطوة الأولى لتحديد تكاليف المنتجات هى إجراء مقابلات شخصية مع المستخدمين الرئيسيين، وتحديد احتياجاتهم من المعلومات، مع الأخذ فى الاعتبار أفضل الخبرات والممارسات العملية فى السوق.

الاتفاق على أهداف المشروع:

يرغب بنك باركر فى الحصول على معلومات عن تكلفة المنتج، تمكنه من تحديد تلك المنتجات والخدمات المربحة والتى يجب أن يتم دعمها والتركيز عليها، وتلك المنتجات والخدمات غير المربحة. أيضًا يرغب البنك فى تمييز المنتجات التى يجب توفيرها والخدمات التى يجب تقديمها ولكنها تساهم فى ربحية البنك، عن تلك المنتجات والخدمات التى يجب تقديمها ولكنها لا تساهم فى ربحية البنك، وما إذا كان من الممكن استبعادها.

تحديد الهيكل التنظيمى للمشروع:

كما هو الحال بالنسبة لأى مشروع لدعم التوجه الإستراتيجى للمنظمة، يكون الكافل هو المدير العام التنفيذى. أما لجنة المشروع فتتكون من مدير الشئون المالية، ومدير العمليات، ومدير التسويق. ويكون مدير المشروع هو رئيس قسم المحاسبة الإدارية. أما فريق العمل بالمشروع فيتضمن محللين اقتصاديين ومحللى نظم ومحللين ماليين.

وضع حقيبة المشروع:

تأسست حقيبة الأعمال على الاعتقاد بأن تلك المعلومات سوف تؤدى إلى التحسين الفورى لربحية البنك، وذلك من خلال إعادة التركيز على المبيعات ونشاط التسويق.

وضع الخطط التفصيلية للمشروع:

لقد منح فريق العمل الخاص بالمشروع مهلة ثلاثة أشهر لتقديم بعض التوصيات المبدئية. أما الخطة فتتبع المنهج المعروض فى هذا الكتاب، مع الاعتراف بأن بعض الخطوات لا تلائم هذا المشروع.

تحديد مكونات البيانات:

لقد حدد بنك باركر أنواع منتجاته بحيث تشمل خدمات التوثيق بما فيها الاعتمادات المستندية، وخدمات التحويل، والصرف الأجنبى (الكمبيو)، والحفظ، والإقراض، وقبول الودائع لأجل وتحت الطلب، والحسابات الجارية. والآن من الضرورى تحديد المنتجات والخدمات المقدمة للعملاء فى كل دولة وذلك بشكل أكثر تفصيلاً.

تحديد أوجه التكلفة:

تمثل المنتجات والمعاملات أوجه التكلفة الأكثر ملاءمة لهذا المشروع. ومن ثم فعلى فريق العمل بالمشروع أن يحدد بشكل تفصيلى المنتجات والخدمات التى يقدمها بنك باركر إلى عملائه. ولعل أيسر طريقة لتحديد المنتجات والخدمات المقدمة إلى العملاء هى استخدام قائمة الأسعار أو الرسوم المستخدمة فى الفروع. ويوضح الجدول رقم (٩أ-٣) فى الملحق قائمة الأسعار أو الرسوم المعيارية فى بنك باركر. فهذه القائمة تميز بين المنتجات والخدمات المقدمة إلى عملاء أفراد، والمنتجات والخدمات المقدمة إلى عملاء

تجاريين، كما توفر حصراً شاملاً لكل المنتجات التى يقدمها البنك. أيضاً توضح القائمة المنتجات التى لا تقدم مقابل أسعار معيارية محددة، وتلك التى تقدم بأسعار محددة مع وجود حد أدنى لتلك الأسعار.

وربما يكون من الضرورى تحديد المنتجات والخدمات بتفصيل أكبر بالمقارنة بما هو وارد فى قائمة الأسعار النمطية للبنك، وذلك عندما تختلف التكلفة اختلافاً جوهرياً فيما بين بعض المنتجات التفصيلية التى يتكون منها منتج معين. فعلى سبيل المثال، تتكون الحسابات الجارية من فتح الحساب، وإصدار دفتر الشيكات، وإصدار بطاقة صرف الشيكات، وقد تتضمن بعد ذلك أى عدد من معاملات الإيداع والسحب داخل الفروع، والمدفوعات بواسطة الشيكات للمنظمات الأخرى، وإشعارات الأرصدة، واستخدامات أجهزة الصرف الآلى، وطلبات كشوف الحسابات، وأوامر الدفع المستديمة، والتحميل المباشر على الحسابات، وغير ذلك. لهذا فعلى الرغم من أن الإيراد قد لا يختلف بالنسبة لأى حساب جارٍ، فقد تختلف التكاليف بشكل جوهرى.

الاتفاق على قاموس الأنشطة:

يجب أن يتم تحديد وتعريف الأنشطة بقدر كافٍ من التفصيل بما يسمح بربط العمليات داخل قسم ما بأنواع المنتجات المتفق عليها، وبما يسمح أيضاً بتحديد الاختلافات الجوهرية فى التكلفة. فى ظل ظروف شتى قد تكون الأنشطة الضرورية لتحديد تكلفة المنتج هى منتجاً أو خدمة نمطية، إذا كانت تلك الخدمة تؤدى بالكامل داخل قسم واحد. أيضاً يجب أن تحدد أنشطة الوظائف المساندة داخل المنظمة كما سبقت المناقشة فى الفصل الخامس (يوضح الجدول رقم (٩أ-٤) بالملحق الأنشطة التى سوف تستخدم فى البنك).

تحديد مسببات التكلفة ومراحل الأعمال:

نظراً لأن أهداف هذا المشروع تتعلق بالكامل بتحليل ربحية المنتجات؛ فمن غير المناسب تحديد مسببات التكلفة ومراحل الأعمال.

تحديد مقاييس الأنشطة:

يمكن أن تحدد مقاييس الأنشطة، بعد الاتفاق على المنتجات والأنشطة. فعند أداء أى نشاط يرتبط مباشرة بمسئولية تسليم المنتج أو تقديم الخدمة، وذلك فى فرع ما أو قسم

ما - فإن مقاييس الأنشطة سوف تظل هى حجم النشاط، وقيمة أو جودة المنتجات والخدمات المؤداة. ومن الجدير بالذكر أنه من المحتم أن تكون هناك بعض عناصر التكاليف التى تحدث فى سبيل تقديم عدة منتجات (التكاليف المشتركة). وقد يكون من الصعب تخصيص تلك الأنشطة والتكاليف المشتركة على كل منتج من المنتجات أو حتى مجموعات المنتجات. فعلى سبيل المثال، يقوم موظفو الشباك بأنشطة تتعلق بالودائع، والقروض، والحسابات الجارية، وقد تتعلق التكاليف الخاصة بإيداعات النقدية، والمسحوبات، وأوامر الدفع المستديمة، وكشوف الحسابات بأى نوع من المنتجات؛ لهذا فمن الأهمية بمكان أن يستطيع نظام إمساك الحسابات تحديد نوع الحساب الذى ترتبط به عملية الإيدا ع أو السحب، وكذا تحديد مصدر أو مكان حدوث المعاملة (فرع، صراف آلى، أو بنك آخر).

أما تلك الأنشطة المحددة باعتبارها أنشطة مساندة، فقد يكون لها مقاييس لا ترتبط بأية علاقة بالأنشطة ذات العلاقة المباشرة بالمنتجات (يوضح الجدول رقم (٩أ-٤) بالملحق مقاييس الأنشطة فى بنك باركر).

هذا وقد تم تخصيص مقاييس أو معايير الأنشطة لكل نشاط، حيث يمكن توزيع بعض الأنشطة مثل النظم، وإدارة الائتمان، والتسويق على أساس معدل الاستخدام أو الانتفا ع، كما سبق ذكره فى الفصل السادس.

تجميع البيانات:

من الأهمية بمكان البدء فى تجميع البيانات بمجرد أن يتم تحديد المتطلبات من البيانات. بهذا الأسلوب يتم تجميع وتخزين البيانات إلى حين الحاجة إليها لأغراض التحليل وإعداد التقارير.

تحديد المواصفات التفصيلية للبيانات:

فى مشروع من هذا النوع، تتضمن الاحتياجات كلاً من البيانات التالية:

- المنتجات والمعاملات.
- الأنشطة ومقاييس الأنشطة.
- بيانات التكاليف والإيرادات بأكبر قدر من التفصيل.

تحديد مصادر البيانات:

يمكن الحصول على البيانات اللازمة من مصادر متنوعة تتضمن:

- نظام معالجة القروض.
- نظام الصرف الأجنبى.
- نظام خدمات التوثيق والاعتمادات المستندية.
- نظام إدارة الحسابات.
- عمليات الحصر اليدوى.

ويوضح الجدول رقم (٩أ-٦) فى الملحق مصدر كل مقياس للنشاط.

تحديد وسائل جمع البيانات:

كلما كان ذلك ممكنًا سوف تستمد البيانات من النظم الآلية، ويتم تحويلها بشكل مباشر إلى نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط. هذا ومن المتوقع أن يتم استبدال نظام الصرف الأجنبى فى السنة التالية، ومن ثم فإذا لم يكن من الممكن الحصول على البيانات بسهولة وسرعة، فسيكون من الأفضل من منظور فعالية التكلفة نقل البيانات يدويًا حتى يتم تثبيت النظام الجديد.

البدء فى تجميع البيانات:

حيث إنه يجب على فريق العمل بالمشروع تقديم بعض التوصيات الأولية خلال فترة ثلاثة أشهر، فيجب على الفريق تجميع البيانات بالسرعة الممكنة. وحتى إذا لم يكن قد تم تطوير دوائر الاتصال الداخلى بين النظم؛ فيجب أن يتم تجميع البيانات بالسرعة الممكنة، بما يضمن أن يكون لدى فريق العمل بالمشروع المعلومات الكافية فى النظام، ومن ثم يمكنه تقديم التوصيات.

تطوير نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط:

سوف يتأسس النظام فى بنك باركر على خصائص إعداد التقارير والمتطلبات الوظيفية التى يتم تقديمها فيما يلى. وتجدر الإشارة إلى أنه سيتم تنفيذ خطوات هذه المرحلة،

وذلك فى نفس وقت تنفيذ خطوات تنفيذ جانب تنسيق المعلومات المحددة على أساس النشاط. فمن الجدير بالذكر أنه من الضرورى تنفيذ هذين الجانبين بشكل متوازٍ فى نفس الوقت؛ وذلك للتأكد من أنه قد تم تجميع وربط البيانات بطرق يمكن تطبيقها داخل النظام. ومن ثم فإن عملية اختيار برامج الحاسب الآلى تمثل ركيزة مهمة بالنسبة للمشروع؛ حيث تؤثر على آليات نموذج المعلومات المحددة على أساس النشاط.

تحديد متطلبات إعداد التقارير:

تتسم متطلبات إعداد التقارير فى بنك باركر بالوضوح الشديد؛ فالبنك يرغب فى الحصول على معلومات عن تكلفة المنتجات، تمكنه من تحديد تلك المنتجات والخدمات المربحة، وتلك المنتجات والخدمات غير المربحة. كما يرغب البنك فى الحصول على تلك المعلومات فى شكل تقارير نمطية محددة، وأن تكون الإدارة قادرة على فحص ومراجعة المكونات المختلفة للتكلفة التى تتشكل منها تكاليف المنتجات.

أيضًا يرغب البنك فى فحص ربحية كل منتج، ولهذا فهناك حاجة إلى الأخذ فى الاعتبار، ليس فقط تكلفة المنتج، بل أيضًا مصادر تحقق الإيراد. وتجدر الإشارة إلى رغبة البنك فى الحصول على هذه المعلومات على أساس دورى (على الأقل مرة واحدة كل عام)، مع تيسير عملية تحسين وإعادة تشغيل عملية إعداد التقارير كلما استلزم الأمر ذلك.

هذا وسوف يقوم بتشغيل النظام فريق عمل مشترك من الإدارة المالية وقسم دعم الإنتاج، على أن تقدم تقارير مطبوعة على الورق. ويعنى ذلك أن مستخدمى التقارير لن يكون لهم حق الوصول إلى النظام، وأنه سيتم إدخال البيانات يدويًا فى البداية.

من واقع تلك المتطلبات، يمكن اشتقاق خصائص النظام، وهى:

- أنه نظام مستقل.
- أنه ينتج تقارير مطبوعة تتضمن:
  * قوائم ربحية مبوبة حسب المنتجات أو مجموعات المنتجات.
  * ترتيب ربحية المنتجات أو مجموعات المنتجات.
  * ترتيب تكلفة المنتجات أو مجموعات المنتجات.
- أنه قادر على تحديد تكاليف النشاط على أساس زمنى ونسبها المئوية.

- أنه قادر على توزيع التكاليف المساندة والدعم على المنتجات.
- أنه قادر على إعداد التقارير على مستويات الهامش والتحميل الكلى للتكلفة.
- أنه قادر على معالجة تسعة وتسعين منتجًا على الأقل، ومائتى نشاط، وعشرين قسمًا، وعشرين نوعًا من التكلفة.
- أنه يمكن تثبيته أو تركيبه وصيانته بواسطة المحللين الماليين ومحللى الإنتاج.

اختيار وتركيب برامج الحاسب الآلى:

فى ضوء حجم المنظمة، وحجم البيانات المطلوبة، وتكرار عملية إعداد التقارير، وخصائص النظام - قرر بنك باركر أن يستخدم حزمة البرامج النمطية الخاصة بالحاسبات الشخصية.

وللتأكد من أنه قد تم تثبيت أو تركيب حزمة البرامج بطريقة تمكن من تخزين البيانات وإعداد تقرير عنها بشكل فعال؛ فقد تم صياغة النموذج بحيث يعرض الكيفية التى تستخدم بها البيانات الأساسية داخل النظام. ولقد مكن ذلك من تحديد البيانات داخل النظم على أساس وسائط النظم التى سوف تستخدم بأكثر الطرق كفاءة.

تطوير البيانات الدائمة والأجهزة البينية:

لقد قرر بنك باركر إنشاء دوائر اتصال بينىّ آلى بين كل من نظم معالجة القروض، وخدمات التوثيق والاعتمادات المستندية، وإدارة الحسابات؛ ولهذا فيجب التأكد من أنه يتم الحصول على البيانات فى شكل نمطى، الأمر الذى يسمح بإدخالها مباشرة فى نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط.

هذا، وسوف تقدم المعلومات المستمدة من نظام الصرف الأجنبى فى شكل تقرير نمطى، الأمر الذى يسمح بإدخالها مباشرة فى النظام دون الحاجة إلى إعادة نسخها فى نماذج المدخلات. ومن ناحية أخرى يجب أن يتم تصميم نماذج الإدخال بما ييسر عملية الحصر اليدوى للبيانات. وتجدر الإشارة إلى أنه بعد أن يتم تجهيز وسائط النظام، يكون من الممكن تحميل البيانات الدائمة (تتضمن البيانات الأساسية أسماء المنتجات (والأسماء المختصرة)، وأسماء الأنشطة (والأسماء المختصرة)، ومقاييس الأنشطة. أيضًا هناك جداول توضح الروابط بين الأنشطة، ومقاييس الأنشطة، والمنتجات من ناحية، وقواعد

التخصيص التى تربط التكاليف بالأنشطة من ناحية أخرى. أيضاً، فإن البيانات الدائمة تربط البيانات المتغيرة العادية بالبيانات الأساسية، بما يضمن اتساق عملية إعداد التقارير والتلخيص، وتحدد مخططات التقارير وتسلسل إعداد تلك التقارير).

ومن الجدير بالذكر أن البيانات الدائمة سوف تأخذ شكلها النهائى فقط عندما تكون عملية تجميع البيانات قد بدأت، والتكاليف قد حددت، ومن ثم يمكن أن تأخذ التعاريف شكلها النهائى على أساس مدى توافر البيانات. وبالنسبة إلى البنك، سوف يتضمن ذلك الاتفاق على أدوات ربط الأنشطة / المنتجات بأقسام التشغيل، والفروع، وأقسام المساندة والدعم وذلك لأغراض تحديد تكاليف المنتجات على مستويات عائد المساهمة أو التحميل الكلى للتكاليف. لا شك أن تحديد أدوات الربط على مستوى الفروع وأقسام التشغيل سوف يكون أمراً سهلاً، ولكن الأمر سوف يكون أكثر صعوبة عند الربط بين وظائف المساندة فى مجالات الإدارة، وإدارة الأفراد، والتمويل، والنظم.

تحميل البيانات واختبار قدرات إعداد التقارير:

بمجرد الانتهاء من تحميل البيانات والتحقق منها، والاتفاق عليها والتكاليف والإيرادات وإدخالها، يمكن إدخال البيانات المتغيرة للفترة الأولى وإنتاج التقارير الأولى. ويوضح الجدول رقم (٩أ- ١١) فى الملحق تقارير تكاليف المنتجات الخاصة ببنك باركر. حيث توضح تلك التقارير التكاليف مبوبة إلى تكاليف مباشرة (تكاليف الموظفين، والمواقع، والتسويق، والنظم ذات العلاقة) والتكاليف المساندة (تكاليف الإدارة، وإدارة الأفراد، والتمويل، والتكاليف الأخرى). أما تقارير الربحية المبينة فى الجدول رقم (٩أ-١٢) فى الملحق، فتوضح الإيرادات المحققة، والتكاليف المباشرة، والمساهمة فى تغطية التكاليف المساندة، والتكاليف المساندة والربحية الصافية قبل مخصصات الديون المعدومة والضرائب.

تنسيق المعلومات المحددة على أساس النشاط:

مادام بنك باركر يحتاج إلى تقارير عن تكلفة وربحية المنتجات؛ فإن الأمر سوف يتطلب تجميع بيانات التكاليف والإيرادات، على الرغم من أن الإيرادات سوف تتسق مع التعريفة أو الأسعار النمطية، ولن تأخذ فى الاعتبار أى خصومات أو تنازلات اختيارية مقدمة للعملاء. وكما سبقت الإشارة فسوف يتم تنفيذ هذه المرحلة بالتوازى فى نفس الوقت مع تطوير نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط.

تخصيص التكاليف للأنشطة:

لقد حدد بنك باركر الوقت المستنفد فى تنفيذ الأنشطة بطريقتين هما:

- استخدام مقاييس الأداء القائمة لتقدير الوقت بالدقيقة المستنفد لأداء النشاط.
- تقدير النسبة المئوية للوقت المستنفد فى تنفيذ النشاط داخل قسم ما، وذلك بالنسبة لتلك الأقسام التى لم تدرج ضمن مقاييس الأداء القائمة.

وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن أن تحدد وبشكل فورى تكاليف الأنشطة المحددة كنسبة مئوية من الوقت المستنفد على مستوى الأقسام، عن طريق دراسة وفحص حسابات الإدارة، واستخدام التكلفة على مستوى الأقسام كأساس لعملية الحساب.

هذا ويمكن تحديد تكاليف الأنشطة التى تم تحديد قيم زمنية لها معبراً عنها بالدقائق بطريقتين: إما عن طريق تقدير قيمة الدقيقة فى القسم المناسب، وذلك بقسمة تكاليف القسم على إجمالى وقت العمل المتاح، ومن ثم حساب قيمة الوقت المستنفد فى تنفيذ النشاط، أو عن طريق حجم النشاط العادى، وحساب عدد الدقائق المنتجة داخل القسم، وذلك قبل تقدير قيمة الدقيقة التى تتأسس عليها تكلفة كل نشاط (لقد تمت مناقشة مزايا وعيوب كل طريقة بشكل أكثر تفصيلاً فى الفصل السابع).

وتجدر الإشارة إلى أنه قد تم استخدام الطريقة الثانية فى هذا المثال، حيث تم تقدير تكلفة كل دقيقة منتجة داخل الأقسام المناسبة، كما هو موضح بالجدول رقم (٩أ-٧) فى الملحق. كما أنه قد تم تحديد الأنشطة التى تندرج ضمن الوظائف المساندة كما هو موضح بالجدول رقم (٩أ-٤).

ومن الجدير بالذكر أن تكاليف الأنشطة تختلف حسب تنوع المنتجات المقدمة، وليس حسب حجم المعاملات. ومن ناحية ثانية، يجب أن يتضمن النظام طاقة متاحة كافية، تتناسب مع أقصى عدد من المعاملات التى يمكن أن تتم. لا شك أن الأمر لن يكون كافيًا أن يتم توزيع الأنشطة داخل قسم النظم على المنتجات؛ نظراً لأن العديد من عناصر التكاليف التى تحدث لا ترتبط بالأنشطة ولكنها ترتبط بأنواع أخرى من التكلفة. ويوضح الجدول رقم (٩أ-٨) فى الملحق تقريراً مفصلاً بمصروفات قسم النظم فى بنك باركر. لا شك أن ذلك يمكن من تحليل التكاليف حسب عدد تطبيقات النظم، وإدارة عملية التخزين، والاتصالات والشبكات، وأحجام المعاملات كما هو موضح بالجدول رقم (٩أ- ٩) فى الملحق.

وتجدر الإشارة إلى أنه مازالت هناك تكاليف داخل قسم النظم قد تبوب باعتبارها تكاليف مساندة، وبالتالى سوف توزع على أساس حكمى، كما هو موضح بالجدول رقم (٩أ-١٠) فى الملحق.

أما تكاليف التسويق فى بنك باركر فقد تحدد على مستويين: مستوى البنك ككل ومستوى المنتج، حيث تعالج تكاليف التسويق على مستوى البنك ككل باعتبارها تكاليف مساندة، ومن ثم سوف يتم توزيعها على أساس حكمى، كما هو موضح بالجدول رقم (٩أ- ١٠) فى الملحق، فى حين قد توزع تكاليف تسويق المنتجات على مجموعات المنتجات على أساس الإنفاق الفعلى، ثم توزع بين المنتجات حسب النسبة المئوية للإيرادات المتولدة عن كل منتج.

أما تكاليف تدبير الأموال فهى محصلة لمتوسط الأرصدة المدينة والدائنة التى استخدمت بواسطة كل منتج من المنتجات وتكاليف الحصول على أو استخدام الأموال؛ لهذا سوف تختلف معالجة المنتجات المدينة والمنتجات الدائنة وذلك عند تحديد تكلفة المنتجات؛ فالمنتجات الدائنة مثل القروض الممنوحة، والسحب على المكشوف، وخطابات الضمان يجب أن تمول إما من المنتجات المدينة، أى الودائع، أو عن طريق الاقتراض من البنوك الأخرى. وسوف تتأثر المعدلات المطبقة بالنسبة للأموال التى يحصل عليها البنك و(تكلفة الأموال)، أو التى يقدمها البنك إلى الغير (عائد الائتمان)، بتشكيلة الأصول بالميزانية العمومية، وسياسة تدبير الأموال التى تتبعها المنظمة.

ومن الجدير بالذكر أن بنك باركر باعتباره بنكًا صغيراً، لديه قاعدة كبيرة من ودائع العملاء، ومن ثم يمكنه بسهولة نسبية تغطية حركة عملياته. ويهدف البنك إلى الرقابة على المخاطر عن طريق سياسة التسعير؛ ولهذا يستخدم معدل متوسط لتسعير التحويلات الداخلية للأموال.

ربط الأنشطة بأوجه التكلفة:

يمكن بعد ذلك ربط تكاليف الأنشطة بالمنتجات والمعاملات باستخدام مقاييس الأنشطة. وتجدر الإشارة إلى أن مقاييس الأنشطة الموضحة فى الجدول رقم (٩أ-٤) فى الملحق تتعلق فقط بالتكاليف التى تسببت فيها الأنشطة؛ ولهذا لا تتضمن الموازنات التخطيطية للتسويق، وتكاليف المواقع، والنفقات الرأسمالية وما يرتبط بها من إهلاك، والتكاليف الأخرى للنظم. ويوضح الجدول رقم (٩أ-٥) مقاييس الأنشطة التى يمكن أيضًا أن يتم تخصيصها لتلك الأنواع من التكاليف.

حساب مساهمات أوجه التكلفة:

نظراً لأن تعريفة أو أسعار المنتجات قد حددت فى قائمة التعريفة أو الأسعار، فإن الأمر لا يتطلب مزيداً من التحليل للإيرادات. هذا وسوف توفر قوائم الموارد الموجودة داخل النظام تقارير توضح الإيرادات مطروحاً منها التكاليف المباشرة كما هو موضح فى الملحق. ويجب على فريق العمل بالمشروع أن يوضح بشكل جلى عناصر التكاليف التى سوف تدرج فى تقارير المساهمة، وعناصر التكاليف التى سوف تدرج ضمن التكاليف المساندة. مع ضرورة مطابقة التقارير الأولى التى ينتجها النظام مع حسابات الإدارة؛ للتأكد من أن جميع عناصر التكاليف والإيرادات قد شملتها العمليات الحسابية، وأيضاً التأكد من عدم حدوث تكرار لأى من تلك البنود عند إجراء تلك العمليات الحسابية.

بعد ذلك يمكن أن يقوم فريق العمل بالمشروع بإضافة أى خصومات أو عمليات تنازل اختيارية عن الرسوم (التى لن تدرج فى حسابات الإدارة). أيضاً يجب عليه القيام بالبحث عن أى مخالفات متعلقة بتوقيت مدفوعات الرسوم أو تحديد الفوائد. فعلى سبيل المثال، فقد تحسب الفوائد وتضاف فقط إلى حسابات العملاء على أساس دورى، وإذا كانت عملية حساب الفوائد تتم بشأن فوائد تتعلق بأكثر من فترة واحدة؛ فإن ذلك يمكن أن يؤثر على تحديد عائد مساهمة المنتجات و/أو العملاء.

تقدير القيمة المضافة:

على الرغم من أنه قد تم فى الخطوة الأخيرة تحديد القيمة المالية الناتجة عن المنتجات، فمن الأهمية بمكان أن يأخذ فريق العمل بالمشروع فى اعتباره القيم غير المالية. كما يجب عليه أن يقوم بمراجعة هوامش أرباح المنتجات المقدمة ومدى الحاجة إلى زيادة الخدمات المقدمة إلى العملاء. إن الأمر يستلزم الأخذ فى الاعتبار الموازنة بين المساهمة المالية وزيادة عدد العملاء فى الأجل الطويل.

استخدام المعلومات:

توضح التقارير الواردة فى الجدولين رقمى (٩أ-١١)، (٩أ-١٢) فى الملحق التقارير التى أنتجها النظام عن تكلفة وربحية المنتجات.

إنتاج وتقديم المعلومات:

يتطلب الأمر مقارنة تقارير تكلفة الوحدة مع التعريفة أو الأسعار المعيارية لتحديد أى منتجات لا تساهم فى تغطية تكاليف المساندة، وأى منها يتولد عنه أرباح فوق العادة. ويوضح الجدول رقم (٩أ-١٣) هذا التحليل.

إقامة الدليل على المنافع الفورية:

كما هو واضح من التقرير، تحقق معظم المنتجات أرباحًا للبنك، حتى تلك المنتجات التى لا تحقق أرباحًا صافية تساهم فى تغطية التكاليف المساندة. وتجدر الإشارة إلى أن الحسابات الجارية وتسهيلات القروض تحتاج إلى تحليلات إضافية؛ نظرًا لأن المنتجات التى حددت لها تعريفة معيارية ليست هى التى يمكن أن تقدر لها التكاليف، حيث يستلزم الأمر تجميع تلك الأنشطة على أساس حاجات العملاء.

بالنسبة لأى حساب جارٍ، يمكن تجميع تكاليف الخدمات التالية على أساس معدل الانتفاع على مدار سنة واحدة:

فتح الحساب	× ١
الإعداد لتسهيلات التحميل المباشر	× ٣
إعداد أوامر الدفع المستديمة	× ٤
إصدار دفاتر الشيكات	× ٢
إصدار بطاقات صرف الشيكات	× ١
إصدار كشوف الحسابات	× ١٢
متابعة الأنشطة	× ١٢
إقفال الحساب	× ١

هذا وسوف تختلف تشكيلة الأنشطة حسب العميل أو نوع العميل.

تشجيع اتخاذ الإجراء المناسب باستخدام المعلومات:

من الأهمية بمكان أن تقوم لجنة إدارة المشروع بالفحص التفصيلى للتقارير، وتحدد وتقدم توصيات بإجراءات معينة،. بعد ذلك يمكن أن تقدم تلك الإجراءات إلى مستخدمى التقارير، وتحدد أولوياتها، ويتفق على خطة لوضعها موضع التنفيذ.

وفى نفس الوقت، يجب على لجنة إدارة المشروع أن تقوم بدمج المقاييس التى تم التوصل إليها كنتيجة لهذا التحليل فى نظام قياس الأداء الذى يستخدمه المديرون على مستوى البنك. حيث تختلف المقاييس التى يمكن أن تستخدم باختلاف المدير:

- بالنسبة إلى مديرى المنتجات يمكن أن تستخدم مقاييس تتعلق بحجم وقيمة الأعمال الجديدة.
- بالنسبة إلى مديرى العمليات يمكن أن تستخدم مقاييس تتعلق بنسبة التكلفة إلى الحجم بالنسبة لأنشطة المعالجة، أيضًا يمكن أن تكون هناك معايير لتحسين الكفاية.
- بالنسبة للمديرين المسئولين عن الأنشطة المساندة يمكن أن تستخدم مقاييس تعبر عن تكلفة الوحدة من الأنشطة المهمة المسئولين عنها، ويمكن أيضًا أن تكون هناك معايير للعملية.

ضمان الاستمرارية:

إحدى المهام النهائية لأى مشروع للمعلومات المحددة على أساس النشاط هو التأكد من أن التقارير تستخدم فى الواقع العملى. وحتى عند تطوير نظام عادى لإعداد التقارير، فمن الضرورى التأكد من أن التقارير قد استخدمت، وأن هناك إجراءات وقرارات قد اتخذت كنتيجة لعملية التحليل. فبدون ذلك، فإن المشروع يفقد كل معنى. لا شك أنه من الضرورى تدريب مستخدمى التقارير على تفسير ما تتضمنه من معلومات، الأمر الذى يضمن حسن استخدام تلك المعلومات فى الغرض الذى أنتجت من أجله، وتعظيم المنافع المستمدة من المشروع.

ملخص:

يعتبر تحديد تكلفة المنتجات أكثر الاستخدامات شيوعًا لنظام تحديد التكلفة على أساس النشاط؛ حيث إن تلك التكلفة غالبًا ما تشكل الأساس لأغراض تسعير المنتجات وتحديد ربحيتها. لا شك أن هذا الأمر يعتبر ذا أهمية خاصة فى القطاع المالى، حيث بيئة المنافسة التى تزداد حدتها من جانب المؤسسات المالية فى جميع أنحاء العالم، وكذلك من جانب أنواع المنظمات الأخرى التى تتوسع فى أسواقها التقليدية لتشمل الخدمات المالية، الأمر الذى أدى إلى تقليص هوامش الأرباح. أيضًا لقد أصبح العملاء أكثر إدراكًا للتميز فى المنتجات ومستوى الخدمات التى تقدمها المؤسسات المالية؛ لهذا يجب على تلك المؤسسات أن تكون على وعى تام بتأثير الحاجة إلى الوفاء بحاجة العملاء من المنتجات

والخدمات بأسعار تتناسب مع مستوى الأسعار السائد فى السوق، وذلك على تكلفة وجودة تلك المنتجات والخدمات.

وتجدر الإشارة إلى أن المعلومات الخاصة بتكلفة وربحية المنتجات تشير إلى التكاليف، والإيرادات، والأرصدة الخاصة بمنتجات وخدمات محددة على مستوى المنظمة وتحقق الرقابة عليها؛ فهذه المعلومات تحدد وبوضوح الأنشطة التى تؤدى فى كل قسم لدعم منتجات أو خدمات معينة، وتقيس التكاليف المصاحبة لكل نشاط. بعد ذلك تشكل محصلة إيراد الفوائد المباشر، وإيراد الرسوم، وتكاليف تدبير الأموال، وتكاليف التشغيل، مساهمة المنتج فى تغطية تكاليف الدعم، وتوفر معلومات لدعم عملية تسعير المنتجات وصياغة إستراتيجيات التسويق.

لقد أدى تناقص هوامش معدلات الفائدة - كذا الأرصدة - المصحوب بزيادة مخاطر حدوث الخسائر المرتبطة بالإقراض، إلى زيادة أهمية الإيرادات الأخرى بخلاف الفائدة، وفى نفس الوقت أدت ضغوط المنافسة إلى أن أصبحت عملية زيادة الأسعار أو حجم الأعمال أمراً أكثر صعوبة. لا شك أن المعلومات المحددة على أساس النشاط، وإن كانت سوف تساعد فى تحديد تلك التكاليف التى لا تتعلق بالفوائد، فإنها توفر الدعم لتحليل إيرادات وتكاليف الفوائد إذا كانت المنتجات قد تم تحديدها، وحجم النشاط كان معلوماً.

قد تكون عملية الوصول إلى تكلفة المنتج ليست دائماً بالبساطة المتصورة. فعادة لا ترتبط مصروفات التشغيل بالمنتجات فى دفتر الأستاذ بنظام المحاسبة المالية، ما لم تكن تلك المصروفات ترتبط بقسم معين ينصب نشاطه بالكامل على تقديم منتج واحد أو خدمة واحدة. ومن ناحية أخرى فإنه فى كثير من الأحوال لا تكون هناك تعاريف محددة للمنتجات والخدمات، كما قد يكون هناك العديد من المنتجات التى تقع فى نطاق مسئولية مدير واحد. ومن ناحية ثالثة فقد يكون من الصعب تحديد تكلفة الفوائد حسب المنتجات؛ نظراً للحاجة إلى تحديد وتحليل تكاليف تدبير الأموال المستغلة خلال الفترة، ومدى توافر البيانات الخاصة بمتوسطات الأرصدة والمعدلات مبوبة حسب المنتجات. أما المطالبات فعادة ما تكون محددة حسب نوع المنتج أو وثيقة التأمين، ولكنها قد ترتبط بمنتجات قدمت فى فترات محاسبية سابقة.

إن نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط سوف يدعم عملية تطوير المعلومات الخاصة بربحية المنتجات، ولكن الأمر قد يتطلب تجميع معلومات من مصادر متنوعة، واستكمال بيانات الإيرادات التى يتم تجميعها مبوبة حسب المنتجات.

ملحق: بنك باركر:

جدول رقم (٩أ-١): بنك باركر. حسابات الإدارة

	الشهر الحالى			السنة حتى تاريخه			موازنة السنة بالكامل
	فعلى	موازنة	فرق	فعلى	موازنة	فرق	
إيراد الفوائد	٥١٧٧	٥٠٠٠	١٧٧	٤٧١٠٨	٤٥٠٠٠	٢١٠٨	٦٠٠٠٠
مصروفات الفوائد	(٣٤٣٤)	(٣٣٠٠)	(١٣٤)	(٣٠٥٦٢)	(٢٩٧٠٠)	(٨٦٢)	(٣٩٦٠٠)
صافى إيراد الفوائد	١٧٤٣	١٧٠٠	٤٣	١٦٥٤٦	١٥٣٠٠	١٢٤٦	٢٠٤٠٠
رسوم التسويات	٥٤	٧٥	(٢١)	٤٩٣	٦٧٥	(١٨٢)	٩٠٠
عمولات	٦٤٠	٦٠٠	٤٠	٥٨٢٦	٥٤٠٠	٤٢٦	٧٢٠٠
إجمالى الإيرادات	٢٤٣٧	٢٣٧٥	٦٢	٢٢٨٥٦	٢١٣٧٥	١٤٩٠	٢٨٥٠٠
تكاليف العاملين	(٧٣٩)	(٧٠٠)	(٣٩)	(٦٧٢٢)	(٦٣٠٠)	(٤٢٢)	(٨٤٠٠)
تكاليف المواقع	(٢٠٦)	(٢٠٠)	(٦)	(١٨٧٥)	(١٨٠٠)	(٧٥)	(٢٤٠٠)
تكاليف المعدات	(٤٦٤)	(٤٠٠)	(٦٤)	(٤٢١٩)	(٣٦٠٠)	(٦١٩)	(٤٨٠٠)
تكاليف أخرى	(١١٤)	(١٥٠)	٣٦	(١٠٤٦)	(١٣٥٠)	٣٠٤	(١٨٠٠)
إجمالى التكاليف	(١٥٢٣)	(١٤٥٠)	(٧٣)	(١٣٨٦٢)	(١٣٠٥٠)	(٨١٢)	(١٧٤٠٠)
عائد المساهمة	٩١٤	٩٢٥	(١١)	٩٠٠٣	٨٣٢٥	٦٧٨	١١١٠٠
مخصص الديون المعدومة	(٦٩٣)	(٦٠٠)	(٩٣)	(٦٢٧٠)	(٥٤٠٠)	(٨٧٠)	(٧٢٠٠)
الربح قبل الضرائب	٢٢١	٣٢٥	(١٠٤)	٢٧٣٣	٢٩٢٥	(١٩٢)	٣٩٠٠

جدول رقم (٩أ-٢): بنك باركر. تحليل التكاليف على مستوى الأقسام

	الشهر الحالى			السنة حتى تاريخه			موازنة السنة بالكامل
	فعلى	موازنة	فرق	فعلى	موازنة	فرق	
الفروع	(٧٤)	(١٠٠)	٢٦	(٦٥٧)	(٩٠٠)	٢٤٣	(١٢٠٠)
خدمات الوثائق والاعتمادات المستندية	٢٦٧	٢٥٠	١٧	٢٤٥٥	٢٢٥٠	٢٥٠	٣٠٠٠
الصرف الأجنبى	٩٦	٩٦	٩٦	٩٦	٩٦	٩٦	٩٦
خدمات التحويل	٩٠	٩٠	٩٠	٩٠	٩٠	٩٠	٩٠
خدمات القروض	١٠٦٤	١٠٦٤	١٠٦٤	١٠٦٤	١٠٦٤	١٠٦٤	١٠٦٤
المساهمة فى الأصول الثابتة	١٤٤٣	١٥٥٠	(٥٧)	١٣٥٢٠	١٣٥٠٠	٢٠	١٨٠٠٠
المواقع	(٢٠٦)	(٢٠٠)	(٦)	(١٨٥٤)	(١٨٠٠)	(٥٤)	(٢٤٠٠)
النظم	(٦٩٥)	(٦٦٠)	(٣٥)	(٦٠٥٠)	(٥٩٤٠)	(١١٠)	(٧٩٢٠)
التمويل	(٥٤)	(٥٠)	(٤)	(٤٨٨)	(٤٥٠)	(٣٨)	(٦٠٠)
إدارة الأفراد	(٣٦)	(٣٥)	(١)	(٣٢٦)	(٣١٥)	(١١)	(٤٢٠)
الإدارة	(٢٣٠)	(٢٣٠)	٠	(٢٠٦٩)	(٢٠٧٠)	١	(٢٧٦٠)
الربح قبل الضرائب	٢٢١	٣٢٥	(١٠٤)	٢٧٣٣	٢٩٢٥	(١٩٢)	٣٩٠٠

جدول رقم (٩أ-٣): بنك باركر. التعريفة المعيارية

المنتج والخدمة	التعريفة المعيارية	
الوثائق والفواتير والكمبيالات		
تحصيلات بدون تحفظات للاعتمادات المستندية الواردة	٢٠$ كحد أدنى	١ $ لكل ١٠٠٠ $
سداد التحصيلات إلى أصحابها	٢٠$ كحد أدنى	١ $ لكل ١٠٠٠ $
خصم الكمبيالات	٢٠$ معيارى	
سلف بالعملة المحلية مقابل كمبيالة أو شيك	٢٥$ كحد أدنى	١ $ لكل ١٠٠٠ $
سلف بالعملة المحلية مستردة	٢٠$ معيارى	
تداول العملات الأجنبية	٢٥$ كحد أدنى	٢ $ لكل ١٠٠٠ $
قرض بالعملة الأجنبية مقابل كمبيالة	٢٥$ كحد أدنى	٢ $ لكل ١٠٠٠ $
التحصيلات بدون تحفظات للاعتمادات المستندية الصادرة	٢٠$ كحد أدنى	١ $ لكل ١٠٠٠ $
سداد التحصيلات إلى البنوك التى قدمت المستندات	٢٠$ معيارى	
الاعتمادات المستندية الواردة		
تعزيز خطاب الاعتماد	٤٠$ كحد أدنى	٢ $ لكل ١٠٠٠ $
الإخطار بخطاب الاعتماد بدون تعزيز	٢٠$ معيارى	
تعديل خطاب الاعتماد	٤٠$ كحد أدنى	٢ $ لكل ١٠٠٠ $
صرف/ فحص المستندات المقدمة بموجب خطاب الاعتماد	٦٠$ كحد أدنى	٢ $ لكل ١٠٠٠ $
سداد الكمبيالات المسحوبة على البنك المصدر لخطاب الاعتماد فى مواعيد استحقاقها	٦٠$ كحد أدنى	٢ $ لكل ١٠٠٠ $
كمبيالات الائتمان المخصومة (سلف تحت القبول)	رسم على الطلب	
تسوية بدون تحفظات	٢٥$ كحد أدنى	١ $ لكل ١٠٠٠ $
الاعتمادات المستندية الصادرة		
فتح / إصدار خطاب الاعتماد	٤٠$ كحد أدنى	٢ $ لكل ١٠٠٠ $
تعديل خطاب الاعتماد	رسم على الطلب	
فحص المستندات المقدمة بموجب خطاب الاعتماد	٤٠$ كحد أدنى	٢ $ لكل ١٠٠٠ $
إرسال المستندات المقدمة بموجب خطاب الاعتماد	٢٥$ معيارى	
قبول الحوالات أو الكمبيالات التى تتعلق بخطاب الاعتماد	٤٠$ كحد أدنى	٢ $ لكل ١٠٠٠ $
سداد المستندات المقدمة بموجب خطاب الاعتماد	٤٠$ كحد أدنى	٢ $ لكل ١٠٠٠ $

تابع - جدول رقم (٩أ-٣)

المنتج والخدمة	التعريفة المعيارية
الإقراض التجارى	
قرض بالعملة المحلية بمعدل ثابت	رسم على الطلب
قرض بالعملة الأجنبية بمعدل ثابت	رسم على الطلب
قرض بالعملة المحلية بمعدل متغير	رسم على الطلب
قرض بالعملة الأجنبية بمعدل متغير	رسم على الطلب
تسهيلات السحب على المكشوف	رسم على الطلب
الصرف الأجنبى	
التحويل البرقى	١٠$ كحد أدنى
التحويل النقدى الداخلي	١٥$ كحد أدنى
التحويل بالبريد	١٥$ معيارى
قيود يومية (تحويل حسابى من عملة إلى أخرى)	١٠$ كحد أدنى
قيود يومية (تحويل حسابى بنفس العملة)	بدون رسوم
إصدار أوامر دفع أو شيكات مصرفية بالعملة المحلية/ الدولار	١٥$ كحد أدنى
صفقة الصرف الأجنبى الآجلة	١٠$ كحد أدنى
التحويلات بالعملة المحلية	
السداد بأوامر دفع أو شيكات مصرفية	١٥$ معيارى
السداد بواسطة تشابس	١٥$ معيارى
استلام دفعات السداد من تشابس	٥ $ معيارى
التحويلات الداخلية للأموال	بدون رسوم
استلام دفعات السداد الأكبر من عشرة آلاف دولار	١٠$ معيارى
سداد الضمانات وغيرها بأوامر دفع أو شيكات مصرفية	١٥$ معيارى
التحويل البرقى	١٠$ معيارى
التحويل البريدى	١٥$ معيارى
إصدار الحوالات	١٥$ معيارى
السداد بواسطة باكس	١٥$ معيارى

تابع - جدول رقم (٩أ-٣)

المنتج والخدمة	التعريفة المعيارية	
المعاملات مع الشركات		
الحسابات الجارية التجارية	١٠$ معيارى	
الحسابات التجارية بفائدة ثابتة	١٠$ معيارى	
الحسابات بإخطار سابق بفترة ٢١ يوماً	١٠$ معيارى	
الحفظ		
إصدار دفاتر شيكات نمطية للشركات المساهمة	٥ $ معيارى	
إصدار دفاتر شيكات خاصة للشركات المساهمة	١٠$ معيارى	
إيداع البنود للحفظ	١٠$ معيارى	
سحب البنود من الحفظ	١٠$ معيارى	
السحب المؤقت للبنود من الحفظ	٥ $ معيارى	
توفير قوائم بالأوراق المالية المحفوظة	١٠$ كحد أدنى	١ $ لكل بند
توفير قوائم بقيم المحفوظات	٢٠$ كحد أدنى	٥ $ لكل بند
تسجيل الوفاة / الوصايا، ... إلخ	٢٠$ كحد أدنى	٥ $ لكل بند
شهادات مراجعى (مدققى) الحسابات	٣٠$ كحد أدنى	٥ $ لكل بند
رسوم التأجير - شهرياً	٣ $ كحد أدنى	٣ $ لكل بند
خدمات الشباك		
إصدار دفاتر الشيكات الشخصية	٢ $ كحد أدنى	
إصدار بطاقات صرف الشيكات	٢ $ كحد أدنى	
إيداع النقد المحلى - شخصى	٣٠ سنت كحد أدنى	
الصراف الآلى - شخصى	٣٠ سنت كحد أدنى	
مسحوبات النقد المحلى - شخصى	١ $ كحد أدنى	
إيداع النقد الأجنبى - شخصى	٥ $ كحد أدنى	٥ $ لكل ١٠٠ $
مسحوبات النقد الأجنبى - شخصى	٥ $ كحد أدنى	٥ $ لكل ١٠٠ $
إيداع النقد المحلى - تجارى	١ $ كحد أدنى	
مسحوبات النقد المحلى - تجارى	٢ $ كحد أدنى	
إيداع النقد الأجنبى - تجارى	٥ $ كحد أدنى	١٠ $ لكل ١٠٠ $
مسحوبات النقد الأجنبى - تجارى	٥ $ كحد أدنى	١٠ $ لكل ١٠٠ $

تابع - جدول رقم (٩أ-٣)

المنتج والخدمة	التعريفة المعيارية	
الصرف الأجنبي - شخصي		
الشيكات السياحية المشتراة	٣ $ كحد أدنى	٥ $ لكل ١٠٠ $
الشيكات السياحية المباعة	٢ $ كحد أدنى	٥ $ لكل ١٠٠ $
الحسابات الجارية وحسابات الإيداع		
حسابات جارية شخصية	رسوم على الطلب	
حسابات جارية شخصية بفائدة عالية	بدون رسوم	
حسابات إيداع شخصية	بدون رسوم	
حسابات شخصية بإخطار سابق ٢١ يومًا	بدون رسوم	
الإقراض الشخصي		
قرض برهن بمعدل فائدة ثابت	رسوم على الطلب	
قرض برهن بمعدل فائدة متغير	رسوم على الطلب	
قرض شخصي مضمون	رسوم على الطلب	
قرض شخصي غير مضمون	رسوم على الطلب	
سحب على المكشوف مصرح به	رسوم على الطلب	
سحب على المكشوف غير مصرح به	١٠$ كحد أدنى	٢$ لكل ١٠٠ $

جدول رقم (٩أ-٤): بنك باركر- الأنشطة ومقاييس الأنشطة

المنتج والخدمة	التعريفة المعيارية
قسم خدمات الاعتمادات المستندية	
تحصيلات بدون تحفظات للاعتمادات المستندية الواردة	عدد عمليات التحصيل الخاصة بالاعتمادات المستندية الواردة
سداد التحصيلات إلى أصحابها	عدد عمليات سداد المتحصلات
خصم الكمبيالات	عدد الكمبيالات المخصومة
سلف بالعملة المحلية مقابل كمبيالة أو شيك	عدد السلف
سلف بالعملة المحلية مستردة	عدد السلف المستردة
تداول العملات الأجنبية	عدد عمليات التداول
السداد المترتب على علمية التداول	عدد عمليات التداول المسددة
قرض بالعملة الأجنبية مقابل كمبيالة	عدد القروض الممنوحة بالعملة الأجنبية
التحصيلات بدون تحفظات للاعتمادات المستندية الصادرة	عدد عمليات التحصيل الخاصة بالاعتمادات المستندية الصادرة
سداد التحصيلات إلى البنوك التى قدمت المستندات	عدد عمليات سداد المتحصلات
تعزيز خطاب الاعتماد	عدد خطابات الاعتماد المعززة
الإخطار بخطاب الاعتماد بدون تعزيز	عدد خطابات الاعتماد التى تم الإخطار عنها
تعديل خطاب الاعتماد	عدد خطابات الاعتماد التى تم تعديلها
صرف/ فحص المستندات المقدمة بموجب خطاب الاعتماد	عدد خطابات الاعتماد المسددة
سداد الكمبيالات المسحوبة على البنك المصدر لخطاب الاعتماد فى مواعيد استحقاقها	عدد الكمبيالات المسددة
كمبيالات الائتمان المخصومة (سلف تحت القبول)	عدد الكمبيالات المخصومة
تسوية بدون تحفظات	عدد التسويات بدون تحفظات
فتح / إصدار خطاب الاعتماد	عدد خطابات الاعتماد التى تم فتحها/إصدارها
تعديل خطاب الاعتماد	عدد خطابات الاعتماد التى تم تعديلها
فحص المستندات المقدمة بموجب خطاب الاعتماد	عدد المستندات التى تم فحصها
إرسال المستندات المقدمة بموجب خطاب الاعتماد	عدد المستندات التى تم إرسالها
قبول الحوالات أو الكمبيالات التى تتعلق بخطاب الاعتماد	عدد الحوالات التى تم قبولها
سداد المستندات المقدمة بموجب خطاب الاعتماد	عدد مرات السداد

تابع - جدول رقم (٩أ-٤)

المنتج والخدمة	التعريفة المعيارية
قسم الصرف الأجنبى	
الشيكات السياحية المشتراة	عدد الشيكات المشتراة
الشيكات السياحية المباعة	عدد الشيكات المباعة
التحويل البرقى	عدد التحويلات البرقية التى تمت
التحويل النقدى الداخل	عدد التحويلات الداخلة المستلمة
التحويل بالبريد	عدد التحويلات البريدية التى تمت
قيود يومية (تحويل حسابى من عملة إلى أخرى)	عدد التحويلات الحسابية بعملات مختلفة
قيود يومية (تحويل حسابى بنفس العملة)	عدد التحويلات الحسابية بنفس العملة
إصدار أوامر دفع أو شيكات مصرفية بالعملة المحلية/الدولار	عدد أوامر الدفع أو الشيكات المصرفية التى تم إصدارها
الإعداد لعملية أجلة	عدد عمليات الصرف الأجنبى المؤجلة
الإعداد لعملية حاضرة	عدد عمليات الصرف الأجنبى الحاضرة
قسم خدمات السداد (المدفوعات)	
السداد بأوامر دفع أو شيكات مصرفية	عدد مرات السداد بأوامر دفع أو شيكات مصرفية
السداد عن طريق السويفت	عدد مرات السداد التى تمت بالسويفت
استلام التسديدات عن طريق السويفت	عدد مرات استلام التسديدات بالسويفت
التحويلات الداخلية للأموال	عدد التحويلات بين الحسابات بنفس العملة
استلام دفعات السداد الأكبر من عشرة آلاف دولار	عدد التسديدات المستلمة لمبالغ أكبر من ١٠,٠٠٠$
سداد الضمانات وغيرها بأوامر دفع أو شيكات مصرفية	عدد مرات سداد الضمانات التى تمت بأوامر دفع مصرفية أو بشيكات مصرفية
التحويل البرقى	عدد التحويلات البرقية التى تمت
التحويل البريدى	عدد التحويلات البريدية التى تمت
إصدار الحوالات	عدد الحوالات التى تم إصدارها
التسديدات بواسطة باكس	عدد التسديدات المستلمة بواسطة باكس

تابع - جدول رقم (٩أ-٤)

المنتج والخدمة	التعريفة المعيارية
قسم خدمات القروض الممنوحة	
فتح الحساب	عدد الحسابات التى تم فتحها
التجهيز لتسهيل التحميل (الخصم) المباشر	عدد مرات تجهيز مبالغ القروض
إدخال طلب الحصول على القرض	عدد الطلبات التى تمت
الحصول على التصريح بالائتمان	عدد الطلبات التى تمت
الحصول على الضمان وفحصه	مقدار الضمان المطلوب
مراجعة التسهيل	عدد حسابات القروض المفتوحة
متابعة التسديدات	عدد حسابات القروض المفتوحة
تحميل الحساب برسوم القرض	عدد الطلبات المقبولة
إقفال الحساب	عدد حسابات القروض التى تم إقفالها
الحفظ (الفروع)	
إصدار دفاتر شيكات خاصة للشركات المساهمة	عدد دفاتر الشيكات الخاصة التى تم إصدارها
إيدا ع البنود للحفظ	عدد البنود التى تم إيداعها
سحب البنود من الحفظ	عدد البنود التى تم سحبها
السحب المؤقت للبنود من الحفظ	عدد مرات السحب المؤقت
توفير قوائم بالأوراق المالية المحفوظة	عدد القوائم المطلوبة
توفير قوائم بقيم المحفوظات	عدد مرات التقييم المطلوبة
تسجيل الوفاة / الوصايا، ... إلخ	عدد مرات التسجيل التى تمت
شهادات مراجعى (مدققى) الحسابات	عدد الشهادات المصدرة
رسوم التأجير - شهرياً	عدد البنود المحتفظ بها
خدمات الشباك	
إصدار دفاتر الشيكات الشخصية	عدد دفاتر الشيكات الشخصية المصدرة
إصدار بطاقات صرف الشيكات	عدد البطاقات المصدرة
مقابلة العملاء	عدد المقابلات التى أجريت
إيدا ع النقد المحلى - شخصى	عدد مرات الإيدا ع الشخصى بالنقد المحلى
الصراف الآلى - شخصى	عدد المعاملات من خلال الصراف الآلى
مسحوبات النقد المحلى - شخصى	عدد مرات السحب الشخصى بالنقد المحلى

تابع - جدول رقم (٩أ-٤)

المنتج والخدمة	التعريفة المعيارية
إيداع النقد الأجنبى - شخصى	عدد مرات الإيداع الشخصى بالنقد الأجنبى
مسحوبات النقد الأجنبى - شخصى	عدد مرات السحب الشخصى بالنقد الأجنبى
إيداع النقد المحلى - تجارى	عدد مرات الإيداع التجارى بالنقد المحلى
مسحوبات النقد المحلى - تجارى	عدد مرات السحب التجارى بالنقد المحلى
إيداع النقد الأجنبى - تجارى	عدد مرات الإيداع التجارى بالنقد الأجنبى
مسحوبات النقد الأجنبى - تجارى	عدد مرات السحب التجارى بالنقد الأجنبى
الإدارة	
الإدارة العامة	نوعية فريق الإدارة
عضوية اللجان الخارجية	عدد اللجان الخارجية التى تم حضورها
التخطيط الإستراتيجى	مستوى التفصيل المطلوب / تقلبات السوق
وضع خطط الطوارئ	مستوى التفصيل المطلوب / درجة التغير التنظيمى
التسويق	مستوى نشاط التسويق
العلاقات العامة	مستوى نشاط العلاقات العامة
تطوير المنتجات	تكرار عملية تطوير منتجات جديدة
إدارة علاقات العملاء	عدد الحسابات التجارية الرئيسية
الشئون القانونية	درجة تعقيد البيئة القانونية
الأمن	عدد الفروع
التنظيم والطرق	عدد الفروع
إدارة الأفراد	
التوظيف	عدد الطلبات / مرات التوظيف
التدريب	عدد الموظفين
العلاقات الصناعية	عدد الموظفين
التقييم / النصح والإرشاد	عدد الموظفين
الرواتب	عدد الموظفين

تابع - جدول رقم (٩أ-٤)

المنتج والخدمة	التعريفة المعيارية
إدارة المعاشات	عدد الموظفين
علاقات العاملين	عدد الموظفين
التمويل	
حسابات الدائنين	عدد الفواتير المدفوعة
كشوف تسوية البنوك	عدد دفعات السداد والتحصيل
المحاسبة المالية	عدد حسابات الدائنين / عدد معاملات الأستاذ العام / عدد مراكز التكلفة
إعداد التقارير النظامية والإلزامية	المتطلبات التنظيمية
عمليات التجميع (التوحيد)	عدد الوحدات التى تم تجميعها
إدارة الضرائب	درجة تعقيد بيئة الضرائب
إدارة الممتلكات	عدد وحدات الممتلكات المستخدمة
إعداد التقارير الإدارية	مستوى التفصيل المطلوب / درجة الآلية
إعداد الموازنات والتنبؤ	مستوى التفصيل المطلوب / درجة الآلية
أساليب التقييم الرأسمالى	عدد المشروعات التى تم تقييمها
المراجعة الداخلية	مستوى الرقابة الضرورى
إدارة الائتمان	عدد حسابات القروض / الطلبات
إدارة النقدية	عدد العلاقات القائمة مع البنوك المراسلة
إدارة الأصول والخصوم	درجة تعقيد هيكل الميزانية العمومية
النظم	
تخطيط النظم	مستوى التفصيل المطلوب / درجة التغير التنظيمى
الإدارة العامة	نوعية فريق الإدارة
وضع خطط الطوارئ	مستوى التفصيل المطلوب / درجة التغير التنظيمى
تخطيط الطاقة	عدد مواقع أجهزة الحاسب الآلى / تطبيقات النظم المستخدمة
عمليات الحاسب الآلى	عدد المعاملات / مستوى الخدمة

تابع - جدول رقم (٩أ-٤)

المنتج والخدمة	التعريفة المعيارية
صيانة النظم	عدد تطبيقات النظم المستخدمة
تطوير النظم	حجم التطوير
إدارة الاتصالات	عدد / درجة تعقيد قنوات الاتصال
إدارة التخزين	الكمية المطلوب تخزينها
دعم الحاسب الشخصى	عدد أجهزة الحاسب الشخصى التى يقدم لها الدعم
دعم الشبكات	حجم ودرجة تعقيد الشبكة

جدول رقم (٩أ-٥): بنك باركر. التكاليف التى لا ترتبط بأنشطة ومقاييس الأنشطة الخاصة بها

التكاليف التى لا ترتبط بأنشطة	مقاييس الأنشطة
نفقات التسويق	عدد الحملات التسويقية / العلامات التجارية
تكاليف المواقع ـ صيانة	عدد / عمر المكاتب / الفروع
تكاليف المواقع ـ إهلاك	قيمة المواقع المملوكة
تكاليف المواقع ـ إيجار	تكلفة المواقع المستأجرة المستغلة
تكاليف النظم ـ صيانة	عدد / عمر / درجة تعقيد النظم
تكاليف النظم ـ إهلاك	قيمة المعدات المشتراة
تكاليف النظم ـ إيجار	تكلفة المعدات المستأجرة

جدول رقم (٩أ-٦): بنك باركر . مصادر المعلومات

مقياس النشاط	مصدر المعلومات
عدد عمليات التحصيل الخاصة بالاعتمادات المستندية الواردة	نظام الاعتمادات المستندية
عدد عمليات سداد المتحصلات	نظام الاعتمادات المستندية
عدد الكمبيالات المخصومة	نظام الاعتمادات المستندية
عدد السلف	نظام الاعتمادات المستندية
عدد السلف المستردة	نظام الاعتمادات المستندية
عدد عمليات التداول	نظام الاعتمادات المستندية
عدد عمليات التداول المسددة	نظام الاعتمادات المستندية
عدد القروض الممنوحة بالعملة الأجنبية	نظام القروض
عدد عمليات التحصيل الخاصة بالاعتمادات المستندية الصادرة	نظام الاعتمادات المستندية
عدد عمليات سداد المتحصلات	نظام الاعتمادات المستندية
عدد خطابات الاعتماد المعززة	نظام الاعتمادات المستندية
عدد خطابات الاعتماد التى تم الإخطار عنها	نظام الاعتمادات المستندية
عدد خطابات الاعتماد التى تم تعديلها	نظام الاعتمادات المستندية
عدد خطابات الاعتماد المسددة	نظام الاعتمادات المستندية
عدد الكمبيالات المسددة	نظام الاعتمادات المستندية
عدد الكمبيالات المخصومة	نظام الاعتمادات المستندية
عدد التسويات بدون تحفظات	نظام الاعتمادات المستندية
عدد خطابات الاعتماد التى تم فتحها/إصدارها	نظام الاعتمادات المستندية
عدد خطابات الاعتماد التى تم تعديلها	نظام الاعتمادات المستندية
عدد المستندات التى تم فحصها	نظام الاعتمادات المستندية
عدد المستندات التى تم إرسالها	نظام الاعتمادات المستندية
عدد الحوالات التى تم قبولها	نظام الاعتمادات المستندية
عدد مرات السداد	نظام الاعتمادات المستندية
عدد الشيكات المشتراة	نظام المدفوعات
عدد الشيكات المباعة	نظام المدفوعات
عدد التحويلات البرقية التى تمت	نظام المدفوعات
عدد التحويلات الداخلة المستلمة	نظام المدفوعات
عدد التحويلات البريدية التى تمت	نظام المدفوعات

تابع - جدول رقم (٩أ-٦)

مقياس النشاط	مصدر المعلومات
عدد التحويلات الحسابية بعملات مختلفة	نظام المدفوعات
عدد التحويلات الحسابية بنفس العملة	نظام المدفوعات
عدد أوامر الدفع أو الشيكات المصرفية التى تم إصدارها	نظام المدفوعات
عدد عمليات الصرف الأجنبى المؤجلة	نظام الصرف الأجنبى
عدد عمليات الصرف الأجنبى الحاضرة	نظام الصرف الأجنبى
عدد مرات السداد بأوامر دفع أو شيكات مصرفية	نظام المدفوعات
عدد مرات السداد التى تمت بالسويفت	نظام المدفوعات
عدد مرات استلام التسديدات بالسويفت	نظام المدفوعات
عدد التحويلات بين الحسابات بنفس العملة	نظام المدفوعات
عدد التسديدات المستلمة لمبالغ أكثر من ١٠,٠٠٠$	نظام المدفوعات
عدد مرات سداد الضمانات التى تمت بأوامر دفع مصرفية أو بشيكات مصرفية	نظام المدفوعات
عدد الحوالات التى تمت	نظام المدفوعات
عدد التسديدات المستلمة بواسطة باكس	نظام المدفوعات
عدد الحسابات التى تم فتحها	نظام إمساك الحسابات
عدد القوائم المصدرة	نظام إمساك الحسابات
عدد الحسابات المستخدمة	نظام إمساك الحسابات
عدد أوار الدفع المستديمة الجديدة	نظام إمساك الحسابات
عدد مرات تجهيز مبالغ القروض	نظام إمساك الحسابات
عدد الحسابات التى تم إقفالها	نظام إمساك الحسابات
عدد دفاتر الشيكات النمطية التى تم إصدارها للشركات	حصر يدوى
عدد دفاتر الشيكات الخاصة التى تم إصدارها للشركات	حصر يدوى
عدد البنود التى تم إيداعها	حصر يدوى
عدد البنود التى تم سحبها	حصر يدوى
عدد مرات السحب المؤقت	حصر يدوى
عدد القوائم المطلوبة	حصر يدوى
عدد مرات التقييم المطلوبة	حصر يدوى

تابع - جدول رقم (٩أ-٦)

مقياس النشاط	مصدر المعلومات
عدد مرات التسجيل التى تمت	حصر يدوى
عدد الشهادات المصدرة	حصر يدوى
عدد البنود المحتفظ بها	حصر يدوى
عدد دفاتر الشيكات الشخصية التى تم إصدارها	حصر يدوى
عدد البطاقات المصدرة	مطالبة من المورد
عدد المقابلات التى أجريت	حصر يدوى
عدد مرات الإيداع الشخصى بالنقد المحلى	نظام المدفوعات
عدد المعاملات من خلال الصراف الآلى	نظام المدفوعات
عدد مرات السحب الشخصى بالنقد المحلى	نظام المدفوعات
عدد مرات الإيداع الشخصى بالنقد الأجنبى	نظام المدفوعات
عدد مرات السحب الشخصى بالنقد الأجنبى	نظام المدفوعات
عدد مرات الإيداع التجارى بالنقد المحلى	نظام المدفوعات
عدد مرات السحب التجارى بالنقد المحلى	نظام المدفوعات
عدد مرات الإيداع التجارى بالنقد الأجنبى	نظام المدفوعات
عدد مرات السحب التجارى بالنقد الأجنبى	نظام المدفوعات
عدد الحسابات التى تم فتحها	نظام القروض
عدد مرات تجهيز مبالغ القروض	حصر يدوى
عدد الطلبات التى تمت	نظام القروض
مقدار الضمان المطلوب	نظام إمساك الحسابات
عدد حسابات القروض المفتوحة	نظام القروض
عدد الطلبات المقبولة	نظام القروض
عدد حسابات القروض التى تم إقفالها	نظام القروض
نوعية فريق الإدارة	المراجعة الإدارية
عدد اللجان الخارجية التى تم حضورها	سجلات يدوية
مستوى التفصيل المطلوب فى الخطط الإستراتيجية	سجلات يدوية
تقلبات التسويق	إحصاءات خارجية
مستوى التفصيل المطلوب فى خطط الطوارئ	سجلات يدوية
درجة التغير التنظيمى	حصر يدوى

تابع - جدول رقم (٩أ-٦)

مقياس النشاط	مصدر المعلومات
مستوى نشاط التسويق	حصر يدوى
مستوى نشاط العلاقات العامة	حصر يدوى
تكرار عملية تطوير منتجات جديدة	حصر يدوى
عدد الحسابات التجارية الرئيسية	حصر يدوى
درجة تعقيد البيئة القانونية	سجلات يدوية
عدد الفروع	حصر يدوى
عدد الطلبات / مرات التوظيف	حصر يدوى
عدد الموظفين	نظام المرتبات والأجور
عدد الفواتير المدفوعة	نظام حسابات الدائنين
عدد دفعات السداد والتحصيل	الأستاذ العام
عدد حسابات الدائنين / عدد معاملات الأستاذ العام	نظام إدارة النظم
عدد مراكز التكلفة	الأستاذ العام
المتطلبات التنظيمية	سجلات يدوية
عدد الوحدات التى تم تجميعها	الأستاذ العام
درجة تعقيد بيئة الضرائب	سجلات يدوية
عدد وحدات الممتلكات المستخدمة	سجلات يدوية
مستوى التفصيل المطلوب فى التقارير الإدارية	سجلات يدوية
درجة الآلية فى التقارير الإدارية	سجلات يدوية
مستوى التفصيل المطلوب فى الموازنات والتنبؤات	سجلات يدوية
عدد المشروعات التى تم تقييمها	سجلات يدوية
مستوى الرقابة الذى تتطلبه المراجعة الداخلية	سجلات يدوية
عدد حسابات القروض / الطلبات	نظام القروض
عدد العلاقات القائمة مع البنوك المراسلة	الأستاذ العام
درجة تعقيد هيكل الميزانية العمومية	سجلات يدوية
عدد مواقع أجهزة الحاسب الآلى	سجلات يدوية
تطبيقات النظم المستخدمة	نظم إدارة النظم
عدد المعاملات ومستوى الخدمة	نظم إدارة النظم
عدد تطبيقات النظم المستخدمة	نظم إدارة النظم

تابع - جدول رقم (٩أ-٦)

مقياس النشاط	مصدر المعلومات
حجم التطوير	سجلات يدوية
عدد قنوات الاتصال	سجلات يدوية
درجة تعقيد قنوات الاتصال	سجلات يدوية
الكمية المطلوب تخزينها	نظم إدارة النظم
عدد أجهزة الحاسب الشخصى التى يقدم لها الدعم	سجلات يدوية
حجم ودرجة تعقيد الشبكة	سجلات يدوية

جدول رقم (٩أ-٧): بنك باركر. تكاليف الأنشطة

قائمة الأنشطة	وقت الوحدة (دقيقة)	إجمالى حجم النشاط	إجمالى الوقت (دقيقة)	تكلفة الوحدة ($)
قسم خدمات الاعتمادات المستندية				
تحصيلات بدون تحفظات للاعتمادات المستندية الواردة	٢٫٩١٨٥	١٣٣٤	٣٨٩٣	٢٫٣٣
سداد التحصيلات إلى أصحابها	٣٫٥٧٦٥	١٣١٣	٤٦٩٦	٢٫٨٦
خصم الكمبيالات	١٣٫٢١٣٧	٣٥	٤٦٢	١٠٫٥٥
سلف بالعملة المحلية مقابل كمبيالة أو شيك	٦٫١٦٠٩	١٥	٩٢	٤٫٩٢
سلف مستردة بالعملة المحلية	٢٫٦٧٠٩	٣١	٨٣	٢٫١٣
تداول العملات الأجنبية	٥٫٨٤٩١	٣٥	٢٠٥	٤٫٦٧
السداد المترتب على عملية التداول	٠٫٧٢٧٠	٣٠	٢٢	٠٫٥٨
قرض بالعملة الأجنبية مقابل كمبيالة	٧٫٢٢٩٨	١٣٦	٩٨٣	٥٫٧٧
التحصيلات بدون تحفظات للاعتمادات المستندية الصادرة	٤٫٦١٩٢	٣٨٦	١٧٨٣	٣.٦٩
سداد المتحصلات إلى البنوك التى قدمت المستندات	٢٫٠٣١٨	٤١٢	٨٣٧	
تعزيز خطاب الاعتماد	٥٫٣٦٤٧	٢٢٦	١٢١٢	٤٫٢٨
الإخطار بخطاب الاعتماد بدون تعزيز	٤٫٨٠٢٦	٤٤٣	٢١٢٨	٣٫٨٣
تعديل خطاب الاعتماد	٣٫٠٧٦٥	٥٥٠	١٩٦٢	٢٫٤٦
صرف/ فحص المستندات المقدمة بموجب خطاب الاعتماد	٦٫٩٠٤٤	٤٨٣	٨١٦٥	١٣.٥٠
سداد الكمبيالات المسحوبة على البنك المصدر لخطاب الاعتماد فى مواعيد استحقاقها	٤.٤٨٦٨	١٢٠	١٧٣٨	١١.٥٧

تابع جدول رقم (٩أ-٧)

قائمة الأنشطة	وقت الوحدة (دقيقة)	إجمالى حجم النشاط	إجمالى الوقت (دقيقة)	تكلفة الوحدة ($)
كمبيالات الائتمان المخصومة (سلف تحت القبول)	٠,٤٢١٤	٢١	٤٢٩	١٦,٣٠
تسوية بدون تحفظات	٤,٢٨١٧	٤٣٠	١٨٤١	٣,٤٢
فتح / إصدار خطاب الاعتماد	٨,٦٨٣٧	٤٦٣	٤٠٢١	٦,٩٣
تعديل خطاب الاعتماد	٤,٥٠٥٤	٠	٠	٣,٦٠
فحص المستندات المقدمة بموجب خطاب الاعتماد	٦,٩٤٣٨	٣٦٨	٢٥٥٥	٥,٥٤
إرسال المستندات المقدمة بموجب خطاب الاعتماد	١,٦٨٣٤	٥٦٤	٩٤٩	١,٣٤
قبول الحوالات أو الكمبيالات التى تتعلق بخطاب الاعتماد	٤,٨٢٩٠	٤٢٦	٢٠٥٧	٣,٨٦
سداد المستندات المقدمة بموجب خطاب الاعتماد	٧,٥٠٤٧	٦٧٥	٥٠٦٦	٥,٩٩
قسم الصرف الأجنبى				
الشيكات السياحية المشتراة	٢,٩٨٩٠	٧٦٩	٢٢٩٩	٢,٩٥
الشيكات السياحية المباعة	٣,٩٥٨٨	٩٣٤	٣٦٩٧	٣,٩١
التحويل البرقى	٣,٥٤٧٠	١٨٩١	٦٧٠٧	٣,٥٠
التحويل النقدى الداخل	٢,٣٩٥٠	١٢٤٦	٢٩٨٤	٢,٣٧
التحويل بالبريد	٢,٣٣٧٠	٧٥٥	١٧٦٤	٢,٣١
قيود يومية (تحويل حسابى من عملة إلى أخرى)	١,٤٨٠٠	١٨٩٩	٢٨١١	١,٤٦
قيود يومية (تحويل حسابى بنفس العملة)	١,٤٨٠٠	٣٩٠	٥٧٧	١,٤٦
إصدار أوامر دفع أو شيكات مصرفية بالعملة المحلية/الدولار	٣,١٦٧٠	١٠٦٢	٣٣٦٣	٣,١٣
الإعداد لعملية آجلة	٥,٢٠٥٠	٢١٤	١١١٤	٥,١٤
الإعداد لعملية حاضرة	٣,٤٧٠٠	٥٧٩١	٢٠٢٩٥	٣,٤٣
قسم خدمات السداد (المدفوعات)				
السداد بأوامر دفع أو شيكات مصرفية	٠,٧٢٨٤	٤٠٤١	٢٩٤٤	٠,٣٥
السداد عن طريق السويفت	٠,٥٥٩٣	٦٢٩٧	٣٥٢٢	٠,٢٧
استلام التسديدات عن طريق السويفت	٠,٥٥٠٣	٥٤٢٦	٢٩٨٦	٠,٢٧
التحويلات الداخلية للأموال	٠,٥٤٥٠	٣٠٤٤٦	١٦٥٩٤	٠,٢٦
استلام دفعات السداد الأكبر من عشرة آلاف دولار	٠,٦١٢٥	١٣٧٢	٨٤٠	٠,٣٠
سداد الضمانات وغيرها بأوامر دفع أو شيكات مصرفية	١,٨٥٨٤	٣٧٠	٦٨٨	٠,٩٠
التحويل البرقى	٢,٤٠٥٦	٧٧٩	١٨٧٤	١,١٧

تابع جدول رقم (٩أ-٧)

قائمة الأنشطة	وقت الوحدة (دقيقة)	إجمالى حجم النشاط	إجمالى الوقت (دقيقة)	تكلفة الوحدة ($)
التحويل البريدى	٢,٢٤٣٥	٠	٠	١,٠٩
إصدار الحوالات	١,٦٨٨٧	٦٥	١١٠	٠,٨٢
التسديدات بواسطة باكس	٠,٤٥٦٠	٦٣٥٠٤	٢٨٩٥٥	٠,٢٢
إدارة الحسابات				
الحسابات الجارية التجارية		١١٢١٠	٠	٠,٠٠
الحسابات الجارية التجارية بمعدل فائدة ثابت		٨٠٥٢	٠	٠,٠٠
الحسابات بإخطار سابق ٢١ يوماً		١٤٢٢	٠	٠,٠٠
الحسابات الجارية الشخصية		٤٦٥٢١	٠	٠,٠٠
الحسابات الجارية الشخصية بمعدل فائدة مرتفع (مميز)		٨٢٧٩	٠	٠,٠٠
حسابات الودائع الشخصية		٥٠٤٩	٠	٠,٠٠
الحسابات الشخصية بإخطار سابق ٢١ يوماً		٤٤٢	٠	٠,٠٠
إصدار كشف الحساب	١,٣٦٧٠	٤٠٤٨٧	٥٥٣٤٦	٠,٦٦
متابعة النشاط	٠,٥٨٧٠	٨٠٩٧٥	٤٧٥٣٢	٠,٢٨
إعداد أوامر الدفع المستديمة	١,٦٨٨٧	٢١٩٢	٣٧٠٢	٠,٨١
التجهيز لتسهيل التحميل (الخصم) المباشر	١,٦٨٨٧	١٦٤٤	٢٧٧٦	٠,٨١
أقفال الحساب	١,٩٧٢٨	٤٣٧	٨٦٣	٠,٩٥
الحفظ (الفروع)				
إصدار دفاتر شيكات نمطية للشركات المساهمة	٢,٥٩٨٤	١٣٥	٣٥١	١,٩٤
إصدار دفاتر شيكات خاصة للشركات المساهمة	٣,٥٠٧٨	٩	٣٢	٢,٦٢
إيدا ع البنود للحفظ	٣,٣١٤٠	١١٩٠	٣٩٤٤	٢,٤٧
سحب البنود من الحفظ	٣,٩٤٥٢	١٠٩٩	٤٣٣٦	٢,٩٤
السحب المؤقت للبنود من الحفظ	٥,١٢٨٨	١٠٠	٥١٣	٣,٨٢
توفير قوائم بالأوراق المالية المحفوظة	١,٧٢٦٣	٢٢	٣٨	١,٢٩
توفير قوائم بقيم المحفوظات	٧,٦٥٣٦	١	٨	٥,٧١
تسجيل الوفاة / الوصايا، ... إلخ	٦,٢٨٧٣	١٤	٨٨	٤,٦٩
شهادات مراجعى (مدققى) الحسابات	٨,٨٦٣٦	١٢٣	١٠٩٠	٦,٦١
رسوم التأجير ـ شهرياً	٠,٠٠٠٠	٥٤٧٩	٠	٠,٠٠

تابع جدول رقم (٩أ-٧)

قائمة الأنشطة	وقت الوحدة (دقيقة)	إجمالى حجم النشاط	إجمالى الوقت (دقيقة)	تكلفة الوحدة ($)
خدمات الشباك	٣,١١٨١	١٩٠٨٩	٥٩٥٢١	١,٦٨
إصدار دفاتر الشيكات الشخصية	٢,٤٩٤٥	٤١٩٤	١٠٤٦٢	١,٣٥
إصدار بطاقات صرف الشيكات	١٥,٠٠٠٠	٢١١٨	٣١٧٧٠	٨.١٠
مقابلة العملاء	٠.٧٣٢٨	١٣٩٥٦	١٠٢٢٧	٠,٤٠
إيداع النقد المحلى - شخصى	٠,٠١٩٢	٢٩٨٤٨	٥٧٤	٠,٠١
الصراف الآلى - شخصى	١,١٧٢٥	١٥٢٣٠	١٧٨٥٧	٠,٦٣
مسحوبات النقد المحلى - شخصى	١,٤٦٥٦	١٥٦٨	٢٢٩٨	٠,٧٩
إيداع النقد الأجنبى - شخصى	٢,٣٤٥٠	٣٩٩١	٩٣٥٩	١,٢٧
مسحوبات النقد الأجنبى - شخصى	١,٧٥٨٧	٩٢٣٤	١٦٢٤٠	٠,٩٥
إيداع النقد المحلى - تجارى	٢.٨١٤٠	٢١٤٤	٦٠٣٢	١,٥٢
مسحوبات النقد المحلى - تجارى	٣,٥١٧٥	١٩٢	٦٧٥	١,٩٠
إيداع النقد الأجنبى - تجارى	٥,٦٢٨٠	٤٢٦	٢٣٩٨	٣,٠٤
مسحوبات النقد الأجنبى - تجارى				
قسم خدمات القروض الممنوحة		٧٢٨	٠	٠,٠٠
قرض برهن بمعدل فائدة ثابت		٩٦٣	٠	٠,٠٠
قرض برهن بمعدل فائدة متغير		٦٧٢	٠	٠,٠٠
قرض شخصى مضمون		٣٩٥	٠	٠,٠٠
قرض شخصى غير مضمون		٨٢٩	٠	٠,٠٠
سحب على المكشوف مصرح به		٥١٦	٠	٠,٠٠
سحب على المكشوف غير مصرح به		١٠٢٧	٠	٠,٠٠
قرض تجارى بالعملة المحلية بمعدل فائدة ثابت		١٠٢	٠	٠,٠٠
قرض تجارى بالعملة الأجنبية بمعدل فائدة ثابت		٤٩٨٧	٠	٠,٠٠
قرض تجارى بالعملة المحلية بمعدل فائدة متغير		١٩٢	٠	٠,٠٠
قرض تجارى بالعملة الأجنبية بمعدل فائدة متغير		٦٩٢٣	٠	٠,٠٠
تسهيل تجارى للسحب على المكشوف	١,١٢٤٠	٧٥	٨٤	٠,٩١
فتح الحساب	١,٦٨٨٧	٧٥	١٢٧	١,٣٧
التجهيز لتسهيل التحميل (الخصم) المباشر	١,٩٧٨٤	٧٥	١٤٨	١,٦٠

تابع جدول رقم (٩أ-٧)

قائمة الأنشطة	وقت الوحدة (دقيقة)	إجمالى حجم النشاط	إجمالى الوقت (دقيقة)	تكلفة الوحدة ($)
إدخال طلب الحصول على القرض	١٥,٩٢٨٦	٧٥	١١٩٥	١٢,٩١
الحصول على التصريح بالائتمان	٧,٢٨٣١	٦٨	٤٩٥	٥,٩٠
الحصول على الضمان وفحصه	١٠,٩٢٨٤	٣٨٥٦	٤٢١٣٤	٨,٨٦
مراجعة التسهيل	٠,٥٢٩٣	٩٠٦٦	٤٧٩٩	٠,٤٣
متابعة التسديدات	٢,٣٨٢٠	٧٥	١٧٩	١,٩٣
تحميل الحساب برسوم القرض				

تابع جدول رقم (٩أ-٧)

قائمة الأنشطة	٪ من الوقت بالقسم	إجمالى رجل/ سنة	تكلفة الوحدة ($)
الإدارة		٥٧,٠٠	
الإدارة العامة	٪١٠,٥٩	٦,٠٠	١٦٤٢٠
عضوية اللجان الخارجية	٪١,٧٧	١,٠٠	٢٧٣٧
التخطيط الإستراتيجى	٪٣,٥٣	٢,٠٠	٥٤٧٣
وضع خطط الطوارئ	٪١,٧٧	١,٠٠	٢٧٣٧
التسويق	٪٥,٣٠	٣,٠٠	٨٣٢١٠
العلاقات العامة	٪٣,٥٣	٢,٠٠	٥٤٧٣
تطوير المنتجات	٪١,٧٧	١,٠٠	٢٧٣٧
إدارة علاقات العملاء	٪١٧,٦٦	١٠,٠٠	٢٧٣٦٦
الشئون القانونية	٪٣,٥٣	٢,٠٠	٥٤٧٣
الأمن	٪٤٢,٣٨	٢٤,٠٠	٦٥٦٧٨
التنظيم والطرق	٪٨,٨٣	٥,٠٠	١٣٦٨٣

تابع جدول رقم (٩أ-٧)

قائمة الأنشطة	٪ من الوقت بالقسم	إجمالى رجل/ سنة	تكلفة الوحدة ($)
إدارة الأفراد		٨,٠٠	
التوظيف	٪٦,٢٥	٠,٥٠	٢٢٦١
التدريب	٪٢٥,٠٠	٢,٠٠	٩٠٤٣
العلاقات الصناعية	٪١٢,٥٠	١,٠٠	٤٥٢١
التقييم / النصح والإرشاد	٪١٢,٥٠	١,٠٠	٤٥٢١
الرواتب	٪٢٥,٠٠	٢,٠٠	٩٠٤٣
إدارة المعاشات	٪٦,٢٥	٠,٥٠	٢٢٦١
علاقات العاملين	٪١٢,٥٠	١,٠٠	٤٥٢١
التمويل		١٢,٠٠	
حسابات الدائنين	٪٤,٠٠	٠,٤٨	٢١٧٠
كشوف تسوية البنوك	٪٤,٠٠	٠,٤٨	٢١٧٠
المحاسبة المالية	٪١٥,٠٠	١,٨٠	٨١٣٩
إعداد التقارير النظامية والإلزامية	٪٧,٥٠	٠,٩٠	٤٠٦٩
عمليات التجميع (التوحيد)	٪٤,٠٠	٠,٤٨	٢١٧٠
إدارة الضرائب	٪٢,٠٠	٠,٢٤	١٠٨٥
إدارة العقارات	٪٥,٠٠	٠,٦٠	٢٧١٣
إعداد التقارير الإدارية	٪١٠,٥٠	١,٢٦	٥٦٩٧
إعداد الموازنات والتنبؤ	٪٦,٢٥	٠,٧٥	٣٣٩١
أساليب التقييم الرأسمالى	٪٢,٠٠	٠,٢٤	١٠٨٥
المراجعة الداخلية	٪١٨,٧٥	٢,٢٥	١٠١٧٣
إدارة الائتمان	٪١٠,٠٠	١,٢٠	٥٤٢٦
إدارة النقدية	٪٥,٠٠	٠,٦٠	٢٧١٣
إدارة الأصول والخصوم	٪٦,٠٠	٠,٧٢	٣٢٥٥

جدول رقم (٩أ-٨): بنك باركر. تقرير مصروفات قسم النظم

النظم	تكاليف الموظفين	تكاليف المواقع	تكاليف المعدات	تكاليف النظم	تكاليف أخرى	إجمالى التكاليف
عمليات الحاسب	٥٤	٥	١٣٢	٦٥	٦	٢٦٢
صيانة النظم	١٢	٢	١٦	٣٣	٣	٦٦
إدارة المخزون	١٤	٨	١٠١	١٦	١	١٤٠
إدارة الاتصالات	١٥	٣	٢٠	١٥	٤	٥٧
إدارة الشبكة	١٧	٤	١٥	٥	٢	٤٣
وظائف الدعم	٧٦	١٤	١٦	١٣	٨	١٢٧
	١٨٨	٣٦	٣٠٠	١٤٧	٢٤	٦٩٥

جدول رقم (٩أ-٩): بنك باركر. تحليل تكاليف قسم النظم

نظم التطبيقات	عمليات الحاسب	صيانة النظم	إدارة المخزون	إدارة الاتصالات	إدارة الشبكة	وظائف الدعم	إجمالى التكاليف
نظام الاعتمادات المستندية	٢٥	٦	١٣	٥	٤		٥٣
نظام الصرف الأجنبى	٢١	٥	١١	٤	٣		٤٤
نظام المدفوعات	٤٣	١١	٢٣	٩	٧		٩٣
نظام القروض	٢٩	٧	١٥	٦	٥		٦٢
نظام إمساك الحسابات	٦٣	١٦	٣٤	١٥	١٠		١٣٨
الأستاذ العام	١٤	٤	٨	٣	٢		٣١
الدائنون	٦	٢	٣	٠	٠		١١
تطوير النظم	٦١	١٥	٣٣	٠	١	٦٠	١٧٠
إجمالى جزئى	٢٦٢	٦٦	١٤٠	٤٢	٣٢	٦٠	٦٠٢
التكاليف الأخرى				١٥	١١	٦٧	٩٣
الإجمالى							٦٩٥

جدول رقم (٩أ-١٠): بنك باركر. التكاليف (الإضافية) المساندة

الأنشطة المساندة	٪ من الوقت المستفيد	رجل/ سنة
الإدارة		٥٧,٠٠
الإدارة العامة	٪١٠,٥٩٪	٦,٠٠
عضوية اللجان الخارجية	٪١,٧٧	١,٠٠
التخطيط الإستراتيجى	٪٣,٥٣	٢,٠٠
وضع خطط الطوارئ	٪١,٧٧	١,٠٠
التسويق	٪٥,٣٠	٣,٠٠
العلاقات العامة	٪٣,٥٣	٢,٠٠
تطوير المنتجات	٪١,٧٧	١,٠٠
إدارة علاقات العملاء	٪١٧,٦٦٪	١٠,٠٠
الشئون القانونية	٪٣,٥٣	٢,٠٠
الأمن	٪٤٢,٣٨	٢٤,٠٠
التنظيم والطرق	٪٨,٨٣	٥,٠٠
إدارة الأفراد		٨,٠٠
التوظيف	٪٦,٢٥	٠,٥٠
التدريب	٪٢٥,٠٠	٢,٠٠
العلاقات الصناعية	٪١٢,٥٠	١,٠٠
التقييم / النصح والإرشاد	٪١٢,٥٠	١,٠٠
الرواتب	٪٢٥,٠٠	٢,٠٠
إدارة المعاشات	٪٦,٢٥	٠,٥٠
علاقات العاملين	٪١٢,٥٠	١,٠٠
التمويل		١٢,٠٠
حسابات الدائنين	٪٤,٠٠	٠,٤٨
كشوف تسوية البنوك	٪٤,٠٠	٠,٤٨
المحاسبة المالية	٪١٥,٠٠	١,٨٠
إعداد التقارير النظامية والإلزامية	٪٧,٥٠	٠,٩٠
عمليات التجميع (التوحيد)	٪٤,٠٠	٠,٤٨
إدارة الضرائب	٪٢,٠٠	٠,٢٤

تابع جدول رقم (٩أ-١٠)

الأنشطة المساندة	٪ من الوقت المستفيد	رجل/ سنة
إدارة الممتلكات	٪٥,٠٠	٠,٦٠
إعداد التقارير الإدارية	٪١٠,٥٠	١,٢٦
إعداد الموازنات والتنبؤ	٪٦,٢٥	٠,٧٥
أساليب التقييم الرأسمالى	٪٢,٠٠	٠,٢٤
المراجعة الداخلية	٪١٨,٧٥	٢,٢٥
إدارة الائتمان	٪١٠,٠٠	١,٢٠
إدارة النقدية	٪٥,٠٠	٠,٦٠
إدارة الأصول والخصوم	٪٦,٠٠	٠,٧٢

جدول رقم (٩أ-١١): بنك باركر. تقرير تكاليف المنتجات

المنتجات	تكلفة مباشرة للوحدة	تكاليف المواقع	تكاليف المعدات	تكاليف النظم	تكاليف أخرى	إجمالي تكلفة الوحدة
قسم خدمات الاعتمادات المستندية						
تحصيلات بدون تحفظات للاعتمادات المستندية الواردة	٢,٣٣	٠,٨٨	٤,٢٣	٠,٢٣	٢,٥٩	١٠,٢٥
سداد التحصيلات إلى أصحابها	٢,٨٦	١,٠٨	٤,٢٣	٠,٢٨	٣,١٧	١١,٦١
خصم الكمبيالات	١٠,٥٥	٣,٩٧	٤,٢٣	١,٠٣	١١,٧٣	٣١,٥١
سلف بالعملة المحلية مقابل كمبيالة أو شيك	٤,٩٢	١,٨٥	٩,٨٤	٠,٤٨	٥,٤٧	٢٢,٥٦
سلف مستردة بالعملة المحلية	٢,١٣	٠,٨٠	٤,٢٣	٠,٢١	٢,٣٧	٩,٧٤
تداول العملات الأجنبية	٤,٦٧	١,٧٦	٢,١٤	٠,٤٦	٥,١٩	١٤,٢١
السداد المترتب على عملية التداول	٠,٥٨	٠,٢٢	٤,٢٣	٠,٠٦	٠,٦٥	٥,٧٣
قرض بالعملة الأجنبية مقابل كمبيالة	٥,٧٧	٢,١٧	٨,١٦	٠,٥٦	٦,٤٢	٢٣,٠٨
التحصيلات بدون تحفظات للاعتمادات المستندية الصادرة	٣,٦٩	١,٣٩	٤,٢٣	٠,٣٦	٤,١٠	١٣,٧٦
سداد المتحصلات إلى البنوك التى قدمت المستندات	١,٦٢	٠,٦١	٤,٢٣	٠,١٦	١,٨٠	٨,٤٢
تعزيز خطاب الاعتماد	٤,٢٨	١,٦١	٢,١٤	٠,٤٢	٤,٧٦	١٣,٢١
الإخطار بخطاب الاعتماد بدون تعزيز	٣,٨٣	١,٤٤	٢,١٤	٠,٣٧	٤,٢٦	١٢,٠٥
تعديل خطاب الاعتماد	٢,٤٦	٠,٩٣	٢,١٤	٠,٢٤	٢,٧٣	٨,٤٩
صرف/ فحص المستندات المقدمة بموجب خطاب الاعتماد	١٣,٥٠	٥,٠٨	٤,٢٣	١,٣٢	١٥,٠٠	٣٩,١٢
سداد الكمبيالات المسحوبة على البنك المصدر لخطاب الاعتماد فى مواعيد استحقاقها	١١,٥٧	٤,٣٦	٤,٢٣	١,١٣	١٢,٨٦	٣٤,١٢
كمبيالات الائتمان المخصومة (سلف تحت القبول)	١٦,٣٠	٦,١٤	٢,١٤	١,٥٩	١٨,١٢	٤٤,٣٠
تسوية بدون تحفظات	٣,٤٢	١,٢٩	٤,٢٣	٠,٣٣	٣,٨٠	١٣,٠٧
فتح / إصدار خطاب الاعتماد	٦,٩٣	٢,٦١	٢,١٤	٠,٦٨	٧,٧١	٢٠,٠٧
تعديل خطاب الاعتماد	٣,٦٠	١,٣٦	٢,١٤	٠,٣٥	٤,٠٠	١١,٤٤
فحص المستندات المقدمة بموجب خطاب الاعتماد	٥,٥٤	٢,٠٩	٢,١٤	٠,٥٤	٦,١٦	١٦,٤٧
إرسال المستندات المقدمة بموجب خطاب الاعتماد	١,٣٤	٠,٥١	٢,١٤	٠,١٣	١,٤٩	٥,٦١
قبول الحوالات أو الكمبيالات التى تتعلق بخطاب الاعتماد	٣,٨٦	١,٤٥	٤,٢٣	٠,٣٨	٤,٢٩	١٤,٢٠
سداد المستندات المقدمة بموجب خطاب الاعتماد	٥,٩٩	٢,٢٦	٤,٢٣	٠,٥٨	٦,٦٦	١٩,٧٢
قسم الصرف الأجنبى						
الشيكات السياحية المشتراة	٢,٩٥	١,١١	٤,٦٣	٠,٢٩	٣,٢٨	١٢,٢٦
الشيكات السياحية المباعة	٣,٩١	١,٤٧	٤,٦٣	٠,٣٨	٤,٣٥	١٤,٧٤

تابع - جدول رقم (٩أ-١١)

المنتجـات	تكلفة مباشرة للوحدة	تكاليف المواقع	تكاليف المعدات	تكاليف النظم	تكاليف أخرى	إجمالى تكاليف الوحدة
التحويل البرقى	٣,٥٠	١,٣٢	٤,٦٣	٠,٣٤	٣,٨٩	١٣,٦٩
التحويل النقدى الداخل	٢,٣٧	٠,٨٩	٤,٦٣	٠,٢٣	٢,٦٣	١٠,٧٥
التحويل بالبريد	٢,٣١	٠,٨٧	٤,٦٣	٠,٢٣	٢,٥٧	١٠,٦٠
قيود يومية (تحويل الحسابى من عملة إلى أخرى)	١,٤٦	٠,٥٥	٦,٤٠	٠,١٤	١,٦٢	١٠,١٨
قيود يومية (تحويل الحسابى بنفس العملة)	١,٤٦	٠,٥٥	٣,٨٥	٠,١٤	١,٦٢	٧,٦٣
إصدار أوامر دفع أو شيكات مصرفية بالعملة المحلية/الدولار	٣,١٣	١,١٨	٤,٦٣	٠,٣١	٣,٤٨	١٢,٧٢
الإعداد لعملية أجلة	٥,١٤	١,٩٤	٢,٥٤	٠,٥٠	٥,٧١	١٥,٨٣
الإعداد لعملية حاضرة	٣,٤٣	١,٢٩	٢,٥٤	٠,٣٣	٣,٨١	١١,٤٠
قسم خدمات السداد (المدفوعات)						
السداد بأوامر دفع أو شيكات مصرفية	٠,٣٥	٠,١٣	٢,٠٩	٠,٠٣	٠,٣٩	٣,٠٠
السداد عن طريق السويفت	٠,٢٧	٠,١٠	٢,٠٩	٠,٠٣	٠,٣٠	٢,٧٩
استلام التسديدات عن طريق السويفت	٠,٢٧	٠,١٠	٢,٠٩	٠,٠٣	٠,٣٠	٢,٧٨
التحويلات الداخلية للأموال	٠,٢٦	٠,١٠	٣,٨٥	٠,٠٣	٠,٢٩	٤,٥٤
استلام دفعات السداد الأكبر من عشرة آلاف دولار	٠,٣٠	٠,١١	٢,٠٩	٠,٠٣	٠,٣٣	٢,٨٦
سداد الضمانات وغيرها بأوامر دفع أو شيكات مصرفية	٠,٩٠	٠,٣٤	٢,٠٩	٠,٠٩	١,٠٠	٤,٤٢
التحويل البرقى	١,١٧	٠,٤٤	٢,٠٩	٠,١١	١,٣٠	٥,١١
التحويل البريدى	١,٠٩	٠,٤١	٢,٠٩	٠,١١	١,٢١	٤,٩١
إصدار الحوالات	٠,٨٢	٠,٣١	٢,٠٩	٠,٠٨	٠,٩١	٤,٢١
التسديدات بواسطة باكس	٠,٢٢	٠,٠٨	٢,٠٩	٠,٠٢	٠,٢٥	٢,٦٦
إدارة الحسابات						
الحسابات الجارية التجارية	٠,٠٠	٠,٠٠	١,٧٧	٠,٠٠	٠,٠٠	١,٧٧
الحسابات الجارية التجارية بمعدل فائدة ثابت	٠,٠٠	٠,٠٠	١,٧٧	٠,٠٠	٠,٠٠	١,٧٧
الحسابات بإخطار سابق ٢١ يومًا	٠,٠٠	٠,٠٠	١,٧٧	٠,٠٠	٠,٠٠	١,٧٧
الحسابات الجارية الشخصية	٠,٠٠	٠,٠٠	١,٧٧	٠,٠٠	٠,٠٠	١,٧٧
الحسابات الجارية الشخصية بمعدل فائدة مرتفع (مميز)	٠,٠٠	٠,٠٠	١,٧٧	٠,٠٠	٠,٠٠	١,٧٧
حسابات الودائع الشخصية	٠,٠٠	٠,٠٠	١,٧٧	٠,٠٠	٠,٠٠	١,٧٧
الحسابات الشخصية بإخطار سابق ٢١ يومًا	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠

تابع - جدول رقم (٩أ-١١)

المنتجات	تكلفة مباشرة للوحدة	تكاليف المواقع	تكاليف المعدات	تكاليف النظم	تكاليف أخرى	إجمالي تكاليف الوحدة
فتح الحساب	٠,٥٤	٠,٢٠	٠,٠٠	٠,٠٥	٠,٦٠	١,٤٠
إصدار كشف الحساب	٠,٦٦	٠,٢٥	٠,٠٠	٠,٠٦	٠,٧٣	١,٧٠
متابعة النشاط	٠,٢٨	٠,١١	٠,٠٠	٠,٠٣	٠,٣١	٠,٧٣
إعداد أوامر الدفع المستديمة	٠,٨١	٠,٣١	٠,٠٠	٠,٠٨	٠,٩٠	٢,١٠
التجهيز لتسهيل التحميل (الخصم) المباشر	٠,٨١	٠,٣١	٠,٠٠	٠,٠٨	٠,٩٠	٢,١٠
أقفال الحساب	٠,٩٥	٠,٣٦	٠,٠٠	٠,٠٩	١,٠٥	٢,٤٥
الحفظ (الفروع)						
إصدار دفاتر شيكات نمطية للشركات المساهمة	١,٩٤	٠,٧٣	٠,٠٠	٠,١٩	٢,١٥	٥,٠١
إصدار دفاتر شيكات خاصة للشركات المساهمة	٢,٦٢	٠,٩٩	٠,٠٠	٠,٢٦	٢,٩١	٦,٧٦
إيدا ع البنود للحفظ	٢,٤٧	٠,٩٣	٠,٠٠	٠,٢٤	٢,٧٥	٦,٣٩
سحب البنود من الحفظ	٢,٩٤	١,١١	٠,٠٠	٠,٢٩	٣,٢٧	٧,٦٠
السحب المؤقت للبنود من الحفظ	٣,٨٢	١,٤٤	٠,٠٠	٠,٣٧	٤,٢٥	٩,٨٩
توفير قوائم بالأوراق المالية المحفوظة	١,٢٩	٠,٤٨	٠,٠٠	٠,١٣	١,٤٣	٣,٣٣
توفير قوائم بقيم المحفوظات	٥,٧١	٢,١٥	٠,٠٠	٠,٥٦	٦,٣٤	١٤,٧٥
تسجيل الوفاة / الوصايا، ... إلخ	٤,٦٩	١,٧٧	٠,٠٠	٠,٤٦	٥,٢١	١٢,١٢
شهادات مراجعى (مدققى) الحسابات	٦,٦١	٢,٤٩	٠,٠٠	٠,٦٤	٧,٣٤	١٧,٠٩
رسوم التأجير - شهريًا	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
خدمات الشباك						
إصدار دفاتر الشيكات الشخصية	١,٦٨	٠,٦٣	٠,٠٠	٠,١٦	١,٨٧	٤,٣٦
إصدار بطاقات صرف الشيكات	١,٣٥	٠,٥١	٠,٠٠	٠,١٣	١,٥٠	٣,٤٨
مقابلة العملاء	٨,١٠	٣,٠٥	٠,٠٠	٠,٧٩	٩,٠١	٢٠,٩٥
إيدا ع النقد المحلى - شخصى	٠,٤٠	٠,١٥	٢,٠٩	٠,٠٤	٠,٤٤	٣,١١
الصراف الآلى - شخصى	٠,٠١	٠,٠٠	٢,٠٩	٠,٠٠	٠,٠١	٢,١١
مسحوبات النقد المحلى - شخصى	٠,٦٣	٠,٢٤	٢,٠٩	٠,٠٦	٠,٧٠	٣,٧٣
إيدا ع النقد الأجنبى - شخصى	٠,٧٩	٠,٣٠	٤,٦٣	٠,٠٨	٠,٨٨	٦,٦٨
مسحوبات النقد الأجنبى - شخصى	١,٢٧	٠,٤٨	٤,٦٣	٠,١٢	١,٤١	٧,٩٠
إيدا ع النقد المحلى - تجارى	٠,٩٥	٠,٣٦	٢,٠٩	٠,٠٩	١,٠٦	٤,٥٤

تابع - جدول رقم (٩أ-١١)

المنتجـات	تكلفة مباشرة للوحدة	تكاليف المواقع	تكاليف المعدات	تكاليف النظم	تكاليف أخرى	إجمالى تكاليف الوحدة
مسحوبات النقد المحلى - تجارى	١,٥٢	٠,٥٧	٢,٠٩	٠,١٥	١,٦٩	٦,٠٢
إيدا ع النقد الأجنبى - تجارى	١,٩٠	٠,٧٢	٤,٦٣	٠,١٩	٢,١١	٩,٥٤
مسحوبات النقد الأجنبى - تجارى	٣,٠٤	١,١٥	٤,٦٣	٠,٣٠	٣,٣٨	١٢,٤٩
قسم خدمات القروض الممنوحة						
قرض برهن بمعدل فائدة ثابت	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
قرض برهن بمعدل فائدة متغير	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
قرض شخصى مضمون	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
قرض شخصى غير مضمون	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
سحب على المكشوف مصرح به	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
سحب على المكشوف غير مصرح به	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
قرض تجارى بالعملة المحلية بمعدل فائدة ثابت	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
قرض تجارى بالعملة الأجنبية بمعدل فائدة ثابت	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
قرض تجارى بالعملة المحلية بمعدل فائدة متغير	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
قرض تجارى بالعملة الأجنبية بمعدل فائدة متغير	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
تسهيل تجارى للسحب على المكشوف	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
فتح الحساب	٠,٩١	٠,٣٤	١,٧٧	٠,٠٩	١,٠١	٤,١٢
التجهيز لتسهيل التحميل (الخصم) المباشر	١,٣٧	٠,٥٢	١,٧٧	٠,١٣	١,٥٢	٥,٣٠
إدخال طلب الحصول على القرض	١,٦٠	٠,٦٠	٥,٦٢	٠,١٦	١,٧٨	٩,٧٦
الحصول على التصريح بالائتمان	١٢,٩١	٤,٨٦	٥,٦٢	١,٢٦	١٤,٣٥	٣٨,٩٩
الحصول على الضمان وفحصه	٥,٩٠	٢,٢٢	٠,٠٠	٠,٥٨	٦,٥٦	١٥,٢٦
مراجعة التسهيل	٨,٨٦	٣,٣٤	٥,٦٢	٠,٨٦	٩,٨٤	٢٨,٥١
متابعة التسديدات	٠,٤٣	٠,١٦	٥,٦٢	٠,٠٤	٠,٤٨	٦,٧٢
تحميل الحساب برسوم القرض	١,٩٣	١,٩٣	١,٧٧	٠,١٩	٢,١٥	٦,٧٦

جدول رقم (٩أ-١٢): بنك باركر. تقرير الربحية

المنتجـات	إجمالى حجم النشاط	الإيراد	تكلفة الوحدة	إجمالى التكلفة	الربح
قسم خدمات الاعتمادات المستندية					
تحصيلات بدون تحفظات للاعتمادات المستندية الواردة	١٣٣٤	٣٦٠١٨	١٠,٢٥	١٣٦٧٧	٢٢٣٤١
سداد التحصيلات إلى أصحابها	١٣١٣	٣٢٨٢٥	١١,٦١	١٥٢٤٥	١٧٥٨٠
خصم الكمبيالات	٣٥	١٢٦٠	٣١,٥١	١١٠٣	١٥٧
سلف بالعملة المحلية مقابل كمبيالة أو شيك	١٥	٧٠٥	٢٢,٥٦	٣٣٨	٣٦٧
سلف مستردة بالعملة المحلية	٣١	٦٢٠	٩,٧٤	٣٠٢	٣١٨
تداول العملات الأجنبية	٣٥	١٥٠٥	١٤,٢١	٤٩٨	١٠٠٧
السداد المترتب على عملية التداول	٣٠	٦٠٠	٥,٧٣	١٧٢	٤٢٨
قرض بالعملة الأجنبية مقابل كمبيالة	١٣٦	٨٠٢٤	٢٣,٠٨	٣١٣٩	٤٨٨٥
التحصيلات بدون تحفظات للاعتمادات المستندية الصادرة	٣٨٦	١٦٢١٢	١٣,٧٦	٥٣١٣	١٠٨٩٩
سداد المتحصلات إلى البنوك التى قدمت المستندات	٤١٢	٨٦٥٢	٨,٤٢	٣٧٤٠	٥١٨٢
تعزيز خطاب الاعتماد	٢٢٦	١٠٨٤٨	١٣,٢١	٢٩٨٦	٧٨٦٢
الإخطار بخطاب الاعتماد بدون تعزيز	٤٤٣	١١٠٧٥	١٢,٠٥	٥٣٤٠	٥٧٣٥
تعديل خطاب الاعتماد	٥٥٠	١٣٢٠٠	٨,٤٩	٤٦٧٠	٨٥٣٠
صرف/ فحص المستندات المقدمة بموجب خطاب الاعتماد	٤٨٣	٣٨١٥٧	٣٩,١٢	١٨٨٩٧	١٩٢٦٠
سداد الكمبيالات المسحوبة على البنك المصدر لخطاب الاعتماد فى مواعيد استحقاقها	١٢٠	٨٠٤٠	٣٤,١٢	٤٠٩٦	٣٩٤٤
كمبيالات الائتمان المخصومة (سلف تحت القبول)	٢١	١٧٤٣	٤٤,٣٠	٩٣٠	٨١٣
تسوية بدون تحفظات	٤٣٠	١٤٦٢٠	١٣,٠٧	٥٦١٩	٩٠٠١
فتح / إصدار خطاب الاعتماد	٤٦٣	١٨٩٨٣	٢٠,٠٧	٩٢٩١	٩٦٩٢
تعديل خطاب الاعتماد	٠	٠	١١,٤٤	٠	٠
فحص المستندات المقدمة بموجب خطاب الاعتماد	٣٦٨	١٦٩٢٨	١٦,٤٧	٦٠٦٣	١٠٨٦٥
إرسال المستندات المقدمة بموجب خطاب الاعتماد	٥٦٤	١٤١٠٠	٥,٦١	٣١٦٧	١٠٩٣٣
قبول الحوالات أو الكمبيالات التى تتعلق بخطاب الاعتماد	٤٢٦	١٦١٨٨	١٤,٢٠	٦٠٤٨	١٠١٤٠
سداد المستندات المقدمة بموجب خطاب الاعتماد	٦٧٥	٣٢٤٠٠	١٩,٧٢	١٣٣١١	١٩٠٨٩
قسم الصرف الأجنبى					
الشيكات السياحية المشتراة	٧٦٩	١٩٢٣	١٢,٢٦	٩٤٣٠	(٧٥٠٨)
الشيكات السياحية المباعة	٩٣٤	١٤٠١	١٤,٧٤	١٣٧٦٧	(١٢٣٦٦)

تابع -جدول رقم (٩أ-١٢)

المنتجـات	إجمالى حجم النشاط	الإيراد	تكلفة الوحدة	إجمالى التكلفة	الربح
التحويل البرقى	١٨٩١	٥١٠٥٧	١٣,٦٩	٢٥٨٨٥	٢٥١٧٢
التحويل النقدى الداخل	١٢٤٦	١٨٦٩٠	١٠,٧٥	١٣٣٩٠	٥٣٠٠
التحويل بالبريد	٧٥٥	١١٣٢٥	١٠,٦٠	٨٠٠٢	٣٣٢٣
قيود يومية (تحويل حسابى من عملة إلى أخرى)	١٨٩٩	٢٢٧٨٨	١٠,١٨	١٩٣٢٣	٣٤٦٥
قيود يومية (تحويل الحسابى بنفس العملة)	٣٩٠	٠	٧,٦٣	٢٩٧٧	(٢٩٧٧)
إصدار أوامر دفع أو شيكات مصرفية بالعملة المحلية/الدولار	١٠٦٢	٢٦٥٥٠	١٢,٧٢	١٣٥٠٦	١٣٠٤٤
الإعداد لعملية آجلة	٢١٤	٦٦٣٤	١٥,٨٣	٣٣٨٩	٣٢٤٥
الإعداد لعملية حاضرة	٥٧٩١	٠	١١,٤٠	٦٦٠٣٩	(٦٦٠٣٩)
قسم خدمات السداد (المدفوعات)					
السداد بأوامر دفع أو شيكات مصرفية	٤٠٤١	٢٤٢٤٦	٣,٠٠	١٢١٣٥	١٢١١١
السداد عن طريق السويفت	٦٢٩٧	٣١٤٨٥	٢,٧٩	١٧٥٧٢	١٣٩١٣
استلام التسديدات عن طريق السويفت	٥٤٢٦	٢٧١٣٠	٢,٧٨	١٥٠٨٠	١٢٠٥٠
التحويلات الداخلية للأموال	٣٠٤٤٦	٠	٤,٥٤	١٣٨١٨٦	(١٣٨١٨٦)
استلام دفعات السداد الأكبر من عشرة آلاف دولار	١٣٧٢	١٣٧٢٠	٢,٨٦	٣٩٢٠	٩٨٠٠
سداد الضمانات وغيرها بأوامر دفع أو شيكات مصرفية	٣٧٠	٠	٤,٤٢	١٦٣٦	(١٦٣٦)
التحويل البرقى	٧٧٩	٢١٠٣٣	٥,١١	٣٩٨٠	١٧٠٥٣
التحويل البريدى	٠	٠	٤,٩١	٠	٠
إصدار الحوالات	٦٥	٩١٠	٤,٢١	٢٧٤	٦٣٦
التسديدات بواسطة باكس	٦٣٥٠٤	٠	٢,٦٦	١٦٨٩٦٨	(١٦٨٩٦٨)
إدارة الحسابات					
الحسابات الجارية التجارية	١١٢١٠	١٠٣٩٩٨	١,٧٧	١٩٧٩٨	٨٤٢٠٠
الحسابات الجارية التجارية بمعدل فائدة ثابت	٨٠٥٢	١٦٠١٢٧	١,٧٧	١٤٢٢١	١٤٥٩٠٧
الحسابات بإخطار سابق ٢١ يومًا	١٤٢٢	٢٦٠٣١	١,٧٧	٢٥١١	٢٣٥٢٠
الحسابات الجارية الشخصية	٤٦٥٢١	١٥١١٠٠	١,٧٧	٨٢١٦١	٦٨٩٣٩
الحسابات الجارية الشخصية بمعدل فائدة مرتفع (مميز)	٨٢٧٩	٩٩٢٦١	١,٧٧	١٤٦٢٢	٨٤٦٣٩
حسابات الودائع الشخصية	٥٠٤٩	٢١٩٣٨٢	١,٧٧	٨٩١٧	٢١٠٦٤٦
الحسابات الشخصية بإخطار سابق ٢١ يومًا	٤٤٢	٩٧٦١	٠,٠٠	٠	٩٧٦٣

تابع -جدول رقم (٩أ-١٢)

المنتجـات	إجمالي حجم النشاط	الإيراد	تكلفة الوحدة	إجمالي التكلفة	الربح
فتح الحساب	٢٤٢٩	٠	١,٤٠	٣٣٩٢	(٣٣٩٢)
إصدار كشف الحساب	٤٠٤٨٧	٠	١,٧٠	٦٨٧٥٣	(٦٨٧٥٣)
متابعة النشاط	٨٠٩٧٥	٠	٠,٧٣	٥٩٠٤٦	(٥٩٠٤٦)
إعداد أوامر الدفع المستديمة	٢١٩٢	٠	٢,١٠	٤٥٩٨	(٤٥٩٨)
التجهيز لتسهيلات التحميل (الخصم) المباشر	١٦٤٤	٠	٢,١٠	٣٤٤٩	(٣٤٤٩)
أقفال الحساب	٤٣٧	٠	٢,٤٥	١٠٧٢	(١٠٧٢)
الحفظ (الفروع)					
إصدار دفاتر شيكات نمطية للشركات المساهمة	١٣٥	٦٧٥	٥,٠١	٦٧٦	(١)
إصدار دفاتر شيكات خاصة للشركات المساهمة	٩	٤٥	٦,٧٦	٦١	(١٦)
إيداع البنود للحفظ	١١٩٠	١١٩٠٠	٦,٣٩	٧٦٠٢	٤٢٩٨
سحب البنود من الحفظ	١٠٩٩	١٠٩٩٠	٧,٦٠	٨٣٥٨	٢٦٣٢
السحب المؤقت للبنود من الحفظ	١٠٠	٥٠٠	٩,٨٩	٩٨٩	(٤٨٩)
توفير قوائم بالأوراق المالية المحفوظة	٢٢	٥٥٠	٣,٣٣	٧٣	٤٧٧
توفير قوائم بقيم المحفوظات	١	٤٧	١٤,٧٥	١٥	٣٢
تسجيل الوفاة / الوصايا، ... إلخ	١٤	٤٩٠	١٢,١٢	١٧٠	٣٢٠
شهادات مراجعي (مدققي) الحسابات	١٢٣	٥٧٨١	١٧,٠٩	٢١٠٢	٣٦٧٩
رسوم التأجير - شهريًا	٥٤٧٩	١٣٦٩٨	٠,٠٠	٠	١٣٦٩٨
خدمات الشباك					
إصدار دفاتر الشيكات الشخصية	١٩٠٨٩	٠	٤,٣٦	٨٣١٤١	(٨٣١٤١)
إصدار بطاقات صرف الشيكات	٤١٩٤	٠	٣,٤٨	١٤٦١٣	(١٤٦١٣)
مقابلة العملاء	٢١١٨	٠	٢٠,٩٥	٤٤٣٧٧	(٤٤٣٧٧)
إيداع النقد المحلي - شخصي	١٣٩٥٦	٠	٣,١١	٤٣٤٢٧	(٤٣٤٢٧)
الصراف الآلي - شخصي	٢٩٨٤٨	٠	٢,١١	٦٣١٢٥	(٦٣١٢٥)
مسحوبات النقد المحلي - شخصي	١٥٢٣٠	٠	٣,٧٣	٥٦٧٤٤	(٥٦٧٤٤)
إيداع النقد الأجنبي - شخصي	١٥٦٨	٧٨٤٠	٦,٦٨	١٠٤٦٩	(٢٦٢٩)
مسحوبات النقد الأجنبي - شخصي	٣٩٩١	١٩٩٥٥	٧,٩٠	٣١٥٤٨	(١١٥٩٣)
إيداع النقد المحلي - تجاري	٩٢٣٤	٠	٤,٥٤	٤١٩٦٦	(٤١٩٦٦)

تابع -جدول رقم (٩أ-١٢)

المنتجات	إجمالى حجم النشاط	الإيراد	تكلفة الوحدة	إجمالى التكلفة	الربح
مسحوبات النقد المحلى - تجارى	٢١٤٤	.	٦,٠٢	١٢٩٠٢	(١٢٩٠٢)
إيدا ع النقد الأجنبى - تجارى	١٩٢	١٩٢٠	٩,٥٤	١٨٣٢	٨٨
مسحوبات النقد الأجنبى - تجارى	٤٢٦	٤٢٦٠	١٢,٤٩	٥٣٢١	(١٠٦١)
قسم خدمات القروض الممنوحة					
قرض برهن بمعدل فائدة ثابت	٧٢٨	٢٩٦٧٤	٠,٠٠	.	٢٩٦٧٤
قرض برهن بمعدل فائدة متغير	٩٦٣	٨٣٠٧٤	٠,٠٠	.	٨٣٠٧٤
قرض شخصى مضمون	٦٧٢	٢٤٥٨٣	٠,٠٠	.	٢٤٥٨٣
قرض شخصى غير مضمون	٣٩٥	٧٢٨٧	٠,٠٠	.	٧٢٨٧
سحب على المكشوف مصرح به	٨٢٩	٤٧٦٨	٠,٠٠	.	٤٧٦٨
سحب على المكشوف غير مصرح به	٥١٦	١٤٧٦٤	٠,٠٠	.	١٤٧٦٤
قرض تجارى بالعملة المحلية بمعدل فائدة ثابت	١٠٢٧	٦٩٨٧٠	٠,٠٠	.	٦٩٨٧٠
قرض تجارى بالعملة الأجنبية بمعدل فائدة ثابت	١٠٢	٦٥١٧	٠,٠٠	.	٦٥١٧
قرض تجارى بالعملة المحلية بمعدل فائدة متغير	٤٩٨٧	٥٠٨٩٢١	٠,٠٠	.	٥٠٨٩٢١
قرض تجارى بالعملة الأجنبية بمعدل فائدة متغير	١٩٢	١٢٢٩٩	٠٠,٠	.	١٢٢٩٩
تسهيل تجارى للسحب على المكشوف	٦٩٢٣	٣٨٦٣٤٧	٠,٠٠	.	٣٨٦٣٤٧
فتح الحساب	٧٥	٤١٢٥٠	٤,١٢	٣٠٩	٤٠٩٤١
التجهيز لتسهيل التحميل (الخصم) المباشر	٧٥	.	٥,٣٠	٣٩٨	(٣٩٨)
إدخال طلب الحصول على القرض	٧٥	.	٩,٧٦	٧٣٢	(٧٣٢)
الحصول على التصريح بالائتمان	٧٥	.	٣٨,٩٩	٢٩٢٤	(٢٩٢٤)
الحصول على الضمان وفحصه	٦٨	.	١٥,٢٦	١٠٣٨	(١٠٣٨)
مراجعة التسهيل	٣٨٥٦	.	٢٨,٥١	١٠٩٩٣٩	(١٠٩٩٣٩)
متابعة التسديدات	٩٠٦٦	.	٦,٧٢	٦٠٩٦٥	(٦٠٩٦٥)
تحميل الحساب برسوم القرض	٧٥	.	٦,٧٦	٥٠٧	(٥٠٧)

جدول رقم (٩أ-١٣)؛ بنك باركر. تقرير متوسط الربحية

المنتجـات والخدمات	التعريفة المعيارية	التكلفة المباشرة للوحدة	إجمالي تكلفة الوحدة	متوسط الربح
تحصيلات بدون تحفظات للاعتمادات المستندية الواردة	٢٠$ كحد أدنى	٢,٣٣	١٠,٢٥	٩,٧٥
سداد المتحصلات إلى أصحابها	٢٠$ كحد أدنى	٢,٨٦	١١,٦١	٨,٣٩
خصم الكمبيالات	٢٠$ معيارى	١٠,٥٥	٣١,٥١	(١١,٥١)
سلف بالعملة المحلية مقابل كمبيالة أو شيك	٢٥$ كحد أدنى	٤,٩٢	٢٢,٥٦	٢,٤٤
سلف مستردة بالعملة المحلية	٢٠$ معيارى	٢,١٣	٩,٧٤	١٠,٢٦
تداول العملات الأجنبية	٢٥$ كحد أدنى	٤,٦٧	١٤,٢١	١٠,٧٩
السداد المترتب على عملية التداول		٠,٥٨	٥,٧٣	(٥,٧٣)
قرض بالعملة الأجنبية مقابل كمبيالة	٢٥$ كحد أدنى	٥,٧٧	٢٣,٠٨	١,٩٢
التحصيلات بدون تحفظات للاعتمادات المستندية الصادرة	٢٠$ كحد أدنى	٣,٦٩	١٣,٧٦	٦,٢٤
سداد المتحصلات إلى البنوك التى قدمت المستندات	٢٠$ معيارى	١,٦٢	٨,٤٢	١١,٥٨
تعزيز خطاب الاعتماد	٤٠$ كحد أدنى	٤,٢٨	١٣,٢١	٢٦,٧٩
الإخطار بخطاب الاعتماد بدون تعزيز	٢٠$ معيارى	٣,٨٣	١٢,٠٥	١٢,٩٥
تعديل خطاب الاعتماد	٤٠$ كحد أدنى	٢,٤٦	٨,٤٩	٣١,٥١
صرف/ فحص المستندات المقدمة بموجب خطاب الاعتماد	٦٠$ كحد أدنى	١٣,٥٠	٣٩,١٢	٢٠,٨٨
سداد الكمبيالات المسحوبة على البنك المصدر لخطاب الاعتماد في مواعيد استحقاقها	٦٠$ كحد أدنى	١١,٥٧	٣٤,١٢	٢٥,٨٧
كمبيالات الائتمان المخصومة (سلف تحت القبول)	رسم على الطلب	١٦,٣٠	٤٤,٣٠	(٤٤,٣٠)
تسوية بدون تحفظات	٢٥$ كحد أدنى	٣,٤٢	١٣,٠٧	١١,٩٣
فتح / إصدار خطاب الاعتماد	٤٠$ كحد أدنى	٦,٩٣	٢٠,٠٧	١٩,٩٣
تعديل خطاب الاعتماد	رسم على الطلب	٣,٦٠	١١,٤٤	(١١,٤٤)
فحص المستندات المقدمة بموجب خطاب الاعتماد	٤٠$ كحد أدنى	٥,٥٤	١٦,٤٧	٢٣,٥٣
إرسال المستندات المقدمة بموجب خطاب الاعتماد	٢٥$ معيارى	١,٣٤	٥,٦١	١٩,٣٩
قبول الحوالات أو الكمبيالات التى تتعلق بخطاب الاعتماد	٤٠$ كحد أدنى	٣,٨٦	١٤,٢٠	٢٥,٨٠
سداد المستندات المقدمة بموجب خطاب الاعتماد	٤٠$ كحد أدنى	٥,٩٩	١٩,٧٢	٢٠,٢٨
الشيكات السياحية المشتراة	٣ $ كحد أدنى	٢,٩٥	١٢,٢٦	(٩,٧٦)
الشيكات السياحية المباعة	٢ $ كحد أدنى	٣,٩١	١٤,٧٤	(١٣,٢٤)
التحويل البرقى	١٠$ كحد أدنى	٣,٥٠	١٣,٦٩	(٣,٦٩)

تابع - جدول رقم (٩أ-١٣)

المنتجـات والخدمات	التعريفة المعيارية	التكلفة المباشرة للوحدة	إجمالى تكلفة الوحدة	متوسط الربح
التحويل النقدى الداخلى	١٥$ كحد أدنى	٢,٣٧	١٠,٧٥	٤,٢٥
التحويل بالبريد	١٥$ معيارى	٢,٣١	١٠,٦٠	٤,٤٠
قيود يومية (تحويل حسابى من عملة إلى أخرى)	١٠$ كحد أدنى	١,٤٦	١٠,١٨	(٠,١٨)
قيود يومية (تحويل حسابى بنفس العملة)	بدون رسوم	١,٤٦	٧,٦٣	(٧,٦٣)
إصدار أوامر دفع أو شيكات مصرفية بالعملة المحلية / الدولار	١٥$ كحد أدنى	٣,١٣	١٢,٧٢	٢,٢٨
التجهيز للصفقة الآجلة	١٠$ كحد أدنى	٥,١٤	١٥,٨٣	(٥,٨٣)
التجهيز للصفقة الحاضرة		٣,٤٣	١١,٤٠	(١١,٤٠)
السداد بأوامر دفع أو شيكات مصرفية	١٥$ معيارى	٠,٣٥	٣,٠٠	١٢,٠٠
السداد بواسطة تشابس	١٥$ معيارى	٠,٢٧	٢,٧٩	١٢,٢١
استلام دفعات السداد من تشابس	٥ $ معيارى	٠,٢٧	٢,٧٨	٢,٢٢
التحويلات الداخلية للأموال	بدون رسوم	٠,٢٦	٤,٥٤	(٤,٥٤)
استلام دفعات السداد الأكبر من عشرة آلاف دولار	١٠$ معيارى	٠,٣٠	٢,٨٦	٧,١٤
سداد الضمانات وغيرها بأوامر دفع أو شيكات مصرفية	١٥$ معيارى	٠,٩٠	٤,٤٢	١٠,٥٨
التحويل البرقى	١٠$ معيارى	١,١٧	٥,١١	٤,٨٩
التحويل البريدى	١٥$ معيارى	١,٠٩	٤,٩١	١٠,٠٩
إصدار الحوالات	١٥$ معيارى	٠,٨٢	٤,٢١	١٠,٧٩
السداد بواسطة باكس	١٥$ معيارى	٠,٢٢	٢,٦٦	١٢,٣٤
الحسابات الجارية التجارية	١٠$ معيارى	٠,٠٠	١,٧٧	٨,٢٣
الحسابات التجارية بفائدة ثابتة	١٠$ معيارى	٠,٠٠	١,٧٧	٨,٢٣
الحسابات بإخطار سابق بفترة ٢١ يومًا	١٠$ معيارى	٠,٠٠	١,٧٧	٨,٢٣
حسابات جارية شخصية	رسوم على الطلب	٠,٠٠	١,٧٧	(١,٧٧)
حسابات جارية شخصية بفائدة عالية	بدون رسوم	٠,٠٠	١,٧٧	(١,٧٧)
حسابات إيداع شخصية	بدون رسوم	٠,٠٠	١,٧٧	(١,٧٧)
حسابات شخصية بإخطار سابق ٢١ يومًا	بدون رسوم	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
فتح الحساب		٠,٥٤	١,٤٠	(١,٤٠)
إصدار كشف الحساب		٠,٦٦	١,٧٠	(١,٧٠)
متابعة النشاط		٠,٢٨	٠,٧٣	(٠,٧٣)
إعداد أوامر الدفع المستديمة		٠,٨١	٢,١٠	(٢,١٠)

تابع - جدول رقم (٩أ-١٣)

المنتجـات والخدمات	التعريفة المعيارية	التكلفة المباشرة للوحدة	إجمالى تكلفة الوحدة	متوسط الربح
التجهيز لتسهيل التحميل (الخصم) المباشر		٠,٨١	٢,١٠	(٢,١٠)
أقفال الحساب		٠,٩٥	٢,٤٥	(٢,٤٥)
إصدار دفاتر شيكات نمطية للشركات المساهمة	٥ $ معيارى	١,٩٤	٥,٠١	(٠,٠١)
إصدار دفاتر شيكات خاصة للشركات المساهمة	١٠$ معيارى	٢,٦٢	٦,٧٦	٣,٢٤
إيداع البنود للحفظ	١٠$ معيارى	٢,٤٧	٦,٣٩	٣,٦١
سحب البنود من الحفظ	١٠$ معيارى	٢,٩٤	٧,٦٠	٢,٤٠
السحب المؤقت للبنود من الحفظ	٥ $ معيارى	٣,٨٢	٩,٨٩	(٤,٨٩)
توفير قوائم بالأوراق المالية المحفوظة	١٠$ كحد أدنى	١,٢٩	٣,٣٣	٦,٦٧
توفير قوائم بقيم المحفوظات	٢٠$ كحد أدنى	٥,٧١	١٤,٧٥	٥,٢٥
تسجيل الوفاة / الوصايا، ... إلخ	٢٠$ كحد أدنى	٤,٦٩	١٢,١٢	٧,٨٨
شهادات مراجعى (مدققى) الحسابات	٣٠$ كحد أدنى	٦,٦١	١٧,٠٩	١٢,٩١
رسوم التأجير - شهرياً	٣ $ كحد أدنى	٠,٠٠	٠,٠٠	٢,٥٠
إصدار دفاتر الشيكات الشخصية	٢ $ كحد أدنى	١,٦٨	٤,٣٦	(٢,٣٦)
إصدار بطاقات صرف الشيكات	٢ $ كحد أدنى	١,٣٥	٣,٤٨	(١,٤٨)
مقابلة العملاء		٨,١٠	٢٠,٩٥	(٢٠,٩٥)
إيداع النقد المحلى - شخصى	٠,٣ $ كحد أدنى	٠,٤٠	٣,١١	(٢,٨١)
الصراف الآلى - شخصى	٠,٢ $ كحد أدنى	٠,٠١	٢,١١	(١,٩١)
مسحوبات النقد المحلى - شخصى	١ $ كحد أدنى	٠,٦٣	٣,٧٣	(٢,٧٣)
إيداع النقد الأجنبى - شخصى	٥ $ كحد أدنى	٠,٧٩	٦,٦٨	(١,٦٨)
مسحوبات النقد الأجنبى - شخصى	٥ $ كحد أدنى	١,٢٧	٧,٩٠	(٢,٩٠)
إيداع النقد المحلى - تجارى	١ $ كحد أدنى	٠,٩٥	٤,٥٤	(٣,٥٤)
مسحوبات النقد المحلى - تجارى	٢ $ كحد أدنى	١,٥٢	٦,٠٢	(٤,٠٢)
إيداع النقد الأجنبى - تجارى	٥ $ كحد أدنى	١,٩٠	٩,٥٤	(٤,٥٤)
مسحوبات النقد الأجنبى - تجارى	٥ $ كحد أدنى	٣,٠٤	١٢,٤٩	(٧,٤٩)
قرض برهن بمعدل فائدة ثابت	رسوم على الطلب	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
قرض برهن بمعدل فائدة متغير	رسوم على الطلب	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
قرض شخصى مضمون	رسوم على الطلب	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠

تابع - جدول رقم (٩أ-١٣)

المنتجـات والخدمات	التعريفة المعيارية	التكلفة المباشرة للوحدة	إجمالى تكلفة الوحدة	متوسط الربح
قرض شخصى غير مضمون	رسوم على الطلب	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
سحب على المكشوف مصرح به	رسوم على الطلب	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
سحب على المكشوف غير مصرح به	١٠$ كحد أدنى	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
قرض تجارى بالعملة المحلية بمعدل فائدة ثابت	رسوم على الطلب	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
قرض تجارى بالعملة الأجنبية بمعدل فائدة ثابت	رسوم على الطلب	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
قرض تجارى بالعملة المحلية بمعدل فائدة متغير	رسوم على الطلب	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
قرض تجارى بالعملة الأجنبية بمعدل فائدة متغير	رسوم على الطلب	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
تسهيل تجارى للسحب على المكشوف	رسوم على الطلب	٠,٠٠	٠,٠٠	٠,٠٠
فتح الحساب		٠,٩١	٤,١٢	(٤,١٢)
التجهيز لتسهيل التحميل (الخصم) المباشر		١,٣٧	٥,٣٠	(٥,٣٠)
إدخال طلب الحصول على القرض		١,٦٠	٩,٧٦	(٩,٧٦)
الحصول على التصريح بالائتمان		١٢,٩١	٣٨,٩٩	(٣٨,٩٩)
الحصول على الضمان وفحصه		٥,٩٠	١٥,٢٦	(١٥,٢٦)
مراجعة التسهيل		٨,٨٦	٢٨,٥١	(٢٨,٥١)
متابعة التسديدات		٠,٤٣	٦,٧٢	(٦,٧٢)
تحميل الحساب برسوم القرض		١,٩٣	٦,٧٦	(٦,٧٦)

أهـم المصطلحات:

Actuary	الخبير بشئون التأمين (الخبير الإكتوارى)
Building Societies	جمعيات البناء (تقدم خدمات مالية فى بريطانيا)
Certainty	ظروف التأكد
Counter Staff	موظفو الشباك
Credit Unions	الجمعيات التعاونية للتسليف
Direct Debits	الخصم المباشر من الحساب
Head Office	المركز الرئيسى
Health Hazards	مخاطر صحية
Investment Trust	شركة استثمار
Non-interest Revenues	إيرادات خلاف الفوائد
Overdraft	سحب على المكشوف
Pension Fund	صندوق المعاشات
Procedure	إجراء
Provision	مخصص
Provisioning	تحديد المخصص
Reserve	احتياطى
Resource Deployment	توزيع الموارد
Safe Custody	الحفظ
Statement Requests	طلبات كشوف الحسابات
SWIFT	السويفت (جهاز فائق السرعة لتبادل المعلومات بين البنوك)
Uncertainty	ظروف عدم التأكد
Wholesale Banking	العمليات البنكية الكبيرة

الفصل العاشر

استخدام نظام تحديد التكلفة
على أساس النشاط
لأغراض تحديد ربحية العملاء

مقدمة:

أحد التحديات الكبيرة التى تواجه المؤسسات المالية هى تحديد العلاقات مع العملاء غير المربحة وكذا المنتجات غير المربحة؛ لهذا فقد انتقل تركيز الإدارة من تحقيق أحجام مستهدفة من المبيعات إلى أهداف الربحية، ومن ثم يبحث رجال الإدارة المباشرة عن دليل يرشدهم إلى أفضل استغلال لمواردهم المحدودة. إن الاهتمام الأساسى والأكبر لمديرى الأعمال ينصب على القدرة على تحليل كل مكون من مكونات معادلة الربح (الإيراد، التكاليف، أحجام النشاط) على أساس العملاء، ومجموعات العملاء، والمنتجات، ومجموعات المنتجات، وذلك بغرض تحويل العوامل المسببة للخسائر إلى عوامل مساهمة فى الأرباح.

ومن الجدير بالذكر أن الإدارة التنفيذية فى المؤسسات المالية الكبيرة قد شجعت على استخدام المعلومات الخاصة بربحية المنتجات والعملاء، باعتبارها مدخلات إستراتيجية أساسية ضرورية للتخطيط الإستراتيجى للتسويق، وكذا باعتبارها وسيلة تشغيلية تمكن الإدارة من رقابة تكاليف تقديم الخدمات والمنتجات.

وتجدر الإشارة إلى أنه دائماً ما يكون من الصعب فى المؤسسات المالية تحديد إجمالى ربحية العلاقة مع العميل، على أساس أن الكثير من عناصر التكاليف لا ترتبط بإدارة علاقات العملاء، ولا بتوفير المنتج أو تقديم الخدمة؛ حيث إن نسبة تناهز (٦٠٪) من التكاليف بخلاف الفائدة تندرج ضمن التكاليف التى يمكن تبويبها إلى تكاليف مساندة. ويقصد بالتكاليف المساندة تلك التكاليف التى تتحملها المنظمة من أجل دعم الأنشطة الضرورية للاستمرار فى مزاولة الأعمال، والمحافظة على البنية الأساسية للمنظمة؛ ولهذا فإنه لا يمكن أن يتم بدقة تخصيص تلك التكاليف على المنتجات، أو الخدمات، أو علاقات العملاء، وأى محاولة للقيام بذلك سوف تؤدى إلى تخفيض درجة دقة التكاليف المباشرة (تم تحديدها فى المثال المعروض فيما بعد فى هذا الفصل).

هذا، ويمكن بكفاءة عرض المتطلبات من المعلومات الخاصة بربحية المنتجات والعملاء، عن طريق الأخذ فى الاعتبار حاجة ثلاثة مستويات إدارية، هى: مديرو علاقات العملاء، ومديرو المنتجات، ومديرو الوحدات التنظيمية (مثلاً، مدير الفرع، أو مدير القطاع). فمدير علاقات العملاء يمكنه أن يركز على أسباب عدم تحقيق الربح فى العلاقة مع العملاء (السعر، وتكاليف التسليم، والديون المعدومة، وعدد المنتجات المستخدمة)، البيع المشتق

(التسويق المتقاطع)[1] للمنتجات التى تقدم مساهمات أكبر فى الربحية الشاملة للمنظمة. أما مديرو المنتجات فيمكنهم تحديد المساهمة النسبية للمنتجات فى الأرباح، ومن ثم يركزون موارد التسويق والبيع على توليفات المنتجات/العملاء ذات الربحية الأعلى. ومن ناحية أخرى يمكن أن يستخدم مدير الوحدة التنظيمية تلك المعلومات بغرض تحديد التشكيلة المربحة من المنتجات.

إن قياس الربحية وإعداد التقارير حسب المنتجات والعملاء يتأسس على التحليل متعدد الأبعاد للأرصدة، والإيرادات، والتكاليف حسب الأنشطة المؤداة بالنسبة للمنتجات والخدمات المقدمة للعملاء على مستوى البنك. إن هذا الأمر يتطلب تخطى الحواجز التى تفصل الأقسام عن بعضها البعض، كما أنه يمكن الإدارة من الحصول على فهم أكبر لعلاقات العملاء والأسواق.

لا شك أن إعداد التقارير عن ربحية العملاء يتطلب تحديد وتحليل التكاليف والإيرادات حسب العملاء أو مجموعات العملاء. وتعتمد قابلية ذلك للتطبيق على نوعية العملاء المستهدفين، والتركيز على التسويق والتخطيط الإستراتيجى داخل المنظمة.

نظرًا لأنه فى الماضى كان الاهتمام قليلاً بتطوير العملاء؛ فإن تقارير ربحية العملاء تمثل، بصفة عامة، المكون الأخير من تقارير الربحية التى تطلبها إدارة المنظمة. ومن ناحية أخرى كلما زاد الاهتمام أكثر وأكثر بإدارة علاقات العملاء؛ أصبحت ربحية مجموعات محددة من العملاء أكثر أهمية سواء كان ينظر إلى هؤلاء العملاء كمجموعات أو كأفراد.

وبصفة عامة يتأسس تحليل ربحية العملاء على المعلومات الخاصة بالمنتجات، عن طريق فحص الإيرادات الفعلية والتكاليف الخاصة بعلاقات العملاء، وربط التكاليف المباشرة للمنتج بها على أساس انتفاع العملاء الفعلى من المنتج. لا شك أن ذلك يمكن من تحليل عائد المساهمة المشتق (المتقاطع) للمنتجات، وأيضًا يمكن من القيام بتحليل الرسوم المتنازل عنها اختيارياً والعمولات المحددة عن طريق التفاوض، وذلك حسب العملاء أو نوعية العملاء. ويعنى تحليل ربحية العملاء أنه يمكن متابعة ومقارنة علاقات العملاء على

(١) يقصد بالبيع المشتق (التسويق المتقاطع) حصول البنك على أعمال من عملاء عملائه. كما يقصد به أيضًا محاولة البنك الاستفادة من شبكة فروعه لتقديم خدمات إضافية إلى عميل معين أو مجموعة معينة من العملاء.(المترجم).

المستوى الدولى ومستوى الأقسام الداخلية بالبنك، لهذا فإنه لإجراء هذا التحليل؛ فإن الأمر يتطلب تجميع بيانات مبوبة حسب العملاء أو مجموعات العملاء، وذلك عن معدل الانتفاع بالمنتجات، ومتوسط الأرصدة، والإيرادات والتكاليف.

ومن الجدير بالذكر أنه على الرغم من أنه قد تكون هناك بعض الأنواع من إيرادات الرسوم والعمولات حصلت عليها المؤسسة المالية فى شكل نقدى أو فى شكل تحويلات من مؤسسة مالية أخرى، ومن ثم لم تحمل على حسابات العملاء، إلا أنه عادة ما تكون بيانات الإيرادات المتحققة من التعامل مع كل عميل متاحة. وتجدر الإشارة إلى أن بعض المؤسسات المالية لا تمسك سجلاً مخصصًا للمبالغ التى يقوم العملاء بسدادها للبنك، وبالتالى فإنه يمكن بصفة عامة تحديد هذه الإيرادات مبوبة حسب المنتجات أو الخدمات، أما تحليل هذه الإيرادات حسب العملاء فيتم على أساس متوسط معدلات الرسوم، حيث يمكن فقط فى هذه الحالة تقدير الإيرادات على أساس مستوى النشاط.

إن الكثير من المؤسسات المالية قد تجد أنه من الصعوبة بمكان تبرير تكلفة تطوير والاحتفاظ بالمعلومات عن ربحية العملاء وذلك بالنسبة لكل عميل على حدة؛ نظراً لأن هذا الأمر يتطلب تخزين نتيجة تحليل كل معاملة بعد الحصول عليها من جميع النظم الآلية واليدوية داخل المنظمة، بالإضافة إلى ضرورة الاحتفاظ بسجل يتم تحديثه أولاً بأول عن كل عميل. لا شك أن قيمة هذه المعلومات تتوقف على كيفية استخدامها، كما أنها ترتبط بصفة عامة بأهمية العلاقة التى تربط العميل بالمؤسسة المالية.

لقد أدركت الكثير من المنظمات فى الوقت الحاضر، أنه يمكن أن يتولد عن تحليل عائد المساهمة وربحية العملاء أبعاد ذات قيمة كبيرة عن كيفية التعامل بشكل مختلف مع العملاء أو مجموعات العملاء ذات الربحية الأقل. فلا شك أنه عن طريق المراجعة المنتظمة والفحص المستمر للأنشطة التى تتعلق بتوفير المنتجات والخدمات إلى هؤلاء العملاء، والعمل على تقليص تلك الأنشطة التى لا تضيف قيمة – يمكن للمنظمة أن تحقق عوائد مساهمة أعلى من التعامل مع هؤلاء العملاء. فقد يتطلب ذلك أن تختلف مستويات الخدمة المقدمة، ربما من خلال قنوات توزيع مختلفة، وذلك نتيجة لاختلاف أنواع العملاء.

تعريف العملاء ومجموعات العملاء:

يعرف العملاء بأنهم مستخدمو المنتجات والخدمات الذين ينتجون التكاليف والإيرادات.

ويتضمن العملاء هؤلاء المتعاملين مع الشركة من خارجها من أفراد ومنظمات، وأيضًا هؤلاء المتعاملين مع الشركة من داخلها سواء كانوا أفرادًا أو وظائف فى القطاعات الداخلية الأخرى بالشركة. هذا ويختلف نوع وتشكيلة العملاء باختلاف نوع النشاط أو وضع المنظمة فى السوق.

وأنواع العملاء يمكن أن تتضمن الأفراد، والمنظمات التجارية، والمنظمات المالية الأخرى، والحكومة، والهيئات الأخرى المسئولة عن وضع القواعد التنظيمية، ومراكز المسئولية الداخلية الأخرى. وتجدر الإشارة إلى أن ما يوجد داخل الشركة من تلك الأنواع من العملاء، يتوقف - جزئيًا - على نوع الخدمات المالية التى يتم تقديمها.

فى بعض المنظمات التى تتعامل مع أعداد كبيرة من العملاء، قد لا يكون ضروريًا أو عمليًا أن يتم التحليل بالنسبة لكل عميل، وبصفة خاصة فى أسواق التجزئة أو الخدمات الصغيرة. ففى ظل هذه الظروف، قد يكتفى بإجراء التحليل لمجموعات من العملاء يتم تحديدها حسب أنماط الطلب الشائعة أو المشتركة بالنسبة لكل مجموعة. وعمومًا، سوف تختلف كيفية تحديد مجموعات العملاء باختلاف المؤسسات المالية، ولكن هذا الأمر سوف ييسر عملية إدراك الأنماط العامة أو المشتركة لعمليات الشراء والمخاطر. وقد توفر مجموعات العملاء الشاملة التالية قدرًا كافيًا من التحليل يمكن من توجيه النشاط الإستراتيجى نحو قطاعات تسويقية معينة، هى:

- المؤسسات المالية الأخرى.
- الهيئات الحكومية.
- الشركات متعددة الجنسيات.
- كبار العملاء من الشركات .
- الشركات متوسطة الحجم فى السوق.
- صغار العملاء من الشركات .
- الأفراد أصحاب الثروات الكبيرة.
- الأفراد العاديون، وهم:
  - مجموعات حسب فئات العمر.
  - مجموعات حسب الفئات الاجتماعية والاقتصادية.
  - مجموعات حسب المناطق الجغرافية.

وعلى نحو آخر، فإن تحليل مجموعة عملاء محددة على أساس النشاط، القيمة، أو احتمالات الربحية، قد يكون كافياً للوفاء بالاحتياجات التى تم تحديدها من المعلومات. من ناحية أخرى، فقد يكون تحليل نوعية معينة من العملاء ملائمًا بشكل خاص للشركات الكبيرة، مثل العلاقات الإجمالية للعملاء. ويقصد بهم هؤلاء العملاء، أو ما يرتبط بهم من عملاء (شركة مساهمة أو مجموعة شركات مرتبطة ببعضها البعض)، يتم خدمتها عن طريق مركز أو أكثر من مراكز المسئولية داخل المؤسسة. قد تكون هذه العلاقات مهمة بالنسبة للمنظمة ككل، ومن ثم يجب متابعة ربحيتها. فأحيانًا قد يعتقد، أنه مادامت هذه العلاقة مربحة بالنسبة لوحدة تنظيمية داخل المؤسسة؛ فإنها يجب أن تكون مربحة بالنسبة للمؤسسة ككل، ولكن هذا الاعتقاد قد لا يكون صحيحاً فى كل الأحوال. وهكذا فإن شكلاً ما من تحليل ربحية العملاء يكون مهمًا لجميع المؤسسات المالية، على الرغم من أن مستوى التفصيل المستخدم قد يختلف حسب نوع المؤسسة.

الأعمال البنكية الصغيرة، وجمعيات البناء، والجمعيات التعاونية للتسليف، وعمليات التوفير والإقراض:

بالنسبة للبنوك التى تقدم خدماتها إلى صغار العملاء وجميع شركات التجزئة المشابهة التى تتعامل مع عدد كبير من العملاء المتشابهين، فمن المحتمل ألا تكون قادرة على القيام بتحليل ربحية العملاء على أساس فردى بالنسبة لكل عميل على حدة، وذلك على الرغم من أن هذا التحليل قد أصبح أكثر شيوعاً نتيجة لزيادة مستوى المنافسة، وزيادة درجة تعقيد حاجات ورغبات العملاء. ومع ذلك، فقد تحتاج تلك البنوك الصغيرة والشركات المشابهة أن تقوم بتحليل ربحية العملاء على أساس مجموعات العملاء، والتى يمكن أن تعرف بأنها أى قطاع من قاعدة بيانات العملاء يسهل تحديده. وقد تتأسس قطاعات العملاء، والتى قد تختلف باختلاف المنظمة، على أى توليفة من الفئات الاجتماعية والاقتصادية، والمهن التى يزاولونها، والمواقع الجغرافية، أو أى تبويب عام أو شائع الاستخدام.

الأعمال البنكية الخاصة:

فى البنوك التى تقدم خدمات خاصة، عادة تكون قاعدة العملاء صغيرة بالقدر الذى يبرر تحديد ربحية العملاء على أساس فردى؛ فالرسوم التى يتم تقاضيها من كل عميل يجب أن تتأسس على مستوى النشاط اللازم للمحافظة على العلاقة بالعميل، ومن ثم فإن

تحليل التكاليف على أساس النشاط يمكن أن يوفر المعلومات المتعلقة بحجم النشاط والتكاليف الضرورية لاشتقاق معدلات الرسوم المناسبة.

الخدمات البنكية للشركات:

نظرًا لارتفاع قيمة العلاقة مع كل عميل من عملاء البنوك التى تقدم خدماتها للشركات، فمن المرجح أن تكون تلك البنوك فى حاجة إلى معرفة ربحية كل عميل على حدة، وذلك على الرغم من هذا الأمر يتوقف على حجم قاعدة بيانات العملاء فى هذه البنوك. فعلى سبيل المثال، أحد البنوك المتوسطة لديه عدد كبير من العملاء من الشركات المساهمة الصغيرة، ربما يفضل أن يتم تبويب العملاء فى مجموعات حسب الصناعة أو على أساس حجم الأصول، وذلك بدلاً من تحليل كل عميل على حدة. أما بالنسبة لبنك عالمى يقدم خدمات مصرفية كبيرة إلى عدد أقل من العملاء من الشركات المساهمة الدولية من خلال الكثير من الفروع فى مواقع مختلفة. ففى مثل هذه الظروف، ربما يكون من الضرورى أن يتم تحليل ربحية كل عميل على مستوى إجمالى علاقات العميل مع كل الفروع، وذلك بغرض الموازنة بين الأنشطة المسببة للخسائر فى أحد الفروع والأنشطة المربحة فى فرع آخر.

التأمين على الحياة:

بصفة عامة، فإن تحليل ربحية العملاء على أساس فردى لا يعتبر مناسبًا بالنسبة للشركات التى تقدم خدمات صغيرة فى مجال التأمين على حياة الأفراد، وذلك على الرغم من أن تلك الشركات التى تقدم وثائق تأمين جماعية للتأمين على حياة مجموعات كبيرة من العاملين بالشركات المساهمة، تكون مهتمة بتاريخ المطالبات والأرباح المصاحبة لتلك الوثائق؛ لهذا تنزع منظمات التأمين على حياة الأفراد إلى أن تكون أكثر اهتماماً بتقسيم العملاء إلى مجموعات، وتربط ربحية كل مجموعة بالتنبؤات الإكتوارية.

التأمين الشامل (على الممتلكات وضد الكوارث):

كما هو الحال بالنسبة للتأمين على الحياة، فإن أهمية ربحية العملاء فى مجال التأمين على الممتلكات وضد الكوارث أو التأمين الشامل ترتبط بنوع العميل. فشركات التأمين التى تقدم خدماتها إلى صغار العملاء تهتم بربحية مجموعات العملاء، وتنزع إلى تبويب

العملاء على أساس توليفة من المواقع الجغرافية، والفئات الاقتصادية. ومن ناحية أخرى، ربما تكون شركات التأمين الكبيرة وكذلك المتخصصة مهتمة بربحية حسابات (عملاء) معينة.

إعادة التأمين:

يعتبر تحليل ربحية العملاء فى نشاط إعادة التأمين من الأهمية بمكان بالنسبة لتحليل اتجاه المطالبات، ومن ثم المخاطر المرتبطة بشركة التأمين. هذا ويساعد تحديد التكلفة على أساس النشاط فى تحليل الربحية عن طريق تيسير عملية تقدير التكاليف المرتبطة بإدارة المطالبات، وكذلك فصل تلك التكاليف حسب مقاييس الأنشطة الخاصة بها (أى فصل التكاليف التى تتعلق بإدارة المطالبات عن تلك التكاليف المرتبطة بإدارة علاقات العملاء). ولكنها لن توفر تحليلاً إضافياً للمطالبات فى حد ذاتها.

إدارة الاستثمار:

تتوقف أهمية تحديد تكلفة المنتجات وربحية العملاء فى مجال إدارة الاستثمار على نوع العملاء والخدمات المقدمة؛ فتلك المنظمات المتخصصة فى إدارة الاستثمار، والتى تركز على صناديق المعاشات الكبيرة وشركات الاستثمار الكبيرة، سوف تقوم عادة بتحليل تكاليف مكونات الخدمات المقدمة، وتقدر تكاليف إدارة صندوق استثمار ما عن طريق تجميع المكونات سهلة التطبيق بالنسبة لخصائص معينة فى محفظة الأوراق المالية ومستوى الخدمة المطلوب. هذه المعلومات سوف تفيد بعد ذلك فى المفاوضات التى تجرى مع كل عميل من العملاء فيما يتعلق بالرسوم.

أسواق رأس المال:

تنزع مؤسسات سوق رأس المال إلى أن تأخذ أحد نوعين: تلك المنظمات التى تعالج صفقات فردية على أساس منفصل أى لا ترتبط ببعضها البعض؛ ولهذا فمن غير المرجح أن تحتاج إلى تحليل ربحية العملاء التى عادة ما تتعلق بعدد من المنتجات أو الخدمات، وتلك المنظمات التى تقدم خدمات تتأسس على العلاقات (غالبًا تمثل جزءًا من مؤسسة مالية أكبر توفر علاقات مالية ذات مدى أوسع)، وتهتم بالربحية الإجمالية للعميل، ويجب أن تكون قادرة على تحليل العملاء على مستوى الخدمات المقدمة إليهم.

هذا ويمكن تبويب العملاء بطرق متعددة الأمر الذى ييسر نشاط التسويق المستهدف، والتركيز على تميز المنتجات. كما يمكن تحديد أنواع قطاعات العملاء التى يمكن بالنسبة لها تلخيص معلومات الربحية باستخدام ثلاث عشرة طريقة على الأقل كما هو موضح بالجدول رقم (١٠-١). وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن أن يحل أى من هذه القطاعات محل الآخر، وقد يتم دمجها لكى تناسب احتياجات إعداد التقارير بالنسبة لأى منظمة، كما سبق ذكره.

جدول رقم (١٠-١): أنواع قطاعات العملاء

نوع التبويب	أمثلة
نوع العميل	أفراد من ذوى الثروات أفراد عاديون شركات مساهمة متعددة الجنسيات شركات كبيرة شركة متوسطة الحجم شركات صغيرة جمعيات اتحادات منظمات حكومية شركات أشخاص صناديق معاشات وكلاء / منتجون
الفئة الاجتماعية ـ الاقتصادية	أ، ب، ج١، ج٢، د، هـ
المهنة	محاسب

تابع - جدول رقم (١٠-١)

نوع التبويب	أمثلة
	موظف فى بنك موظف عام دكتور(طبيب) من ذوى الأملاك محام صحفى أستاذ جامعى
الجنس	ذكر أنثى
العمر	٠ - ١٨ ١٩-٢٥ ٢٦-٣٥ ٣٦-٥٠ ٥١-٦٥ أكبر من ٦٥
الحالة الاجتماعية	أعزب متزوج مطلق أرمل

تابع - جدول رقم (١٠-١)

نوع التبويب	أمثلة
المرتب	٢٠,٠٠٠ - $٠٠,٠٠٠ ٣٥,٠٠٠ - $٢٠,٠٠١ ٥٠,٠٠٠ - $٣٥,٠٠١ ١٠٠,٠٠٠ - $٥٠,٠٠١ أكثر من ١٠٠,٠٠٠$
الصناعة (الرمز المعيارى للصناعة)	نقل بترول وطاقة كيمائية تجزئة تصنيع اتصالات سلكية ولا سلكية لا يعمل منتج مواد غذائية أعمال بنكية وتمويل حكومة
المنطقة الجغرافية	مقاطعة إقليم ولاية مدينة
حجم نشاط الأعمال	الأصول الأساسية عدد العاملين معدل الدوران الربحية المبيعات

تابع - جدول رقم (١٠-١)

نوع التبويب	أمثلة
المنتجات المقدمة	المنتجات التى تعامل معاملة الأصول المنتجات التى تعامل معاملة الخصوم خدمات التوثيق والاعتمادات المستندية خدمات الصرف الأجنبى منتجات سوق رأس المال خدمات إدارة الاستثمار الخدمات الاستشارية منتجات التأمين على الحياة منتجات التأمين على الممتلكات والتأمين ضد الكوارث منتجات التأمين الصحى
مركز المسئولية	العملاء حسب مجالات المسئولية داخل المنظمة (قد تكون موقع المنتج أو نوع العميل)
مدير العلاقات مع العملاء	العملاء حسب مدير العلاقات مع العملاء

ومن الجدير بالذكر أنه فى المنظمات الكبيرة يكون من المعتاد أن تحلل المعلومات بطرق متعددة (على أساس العملاء داخل المناطق الجغرافية، على أساس نوع المنتج، وعلى أساس علاقات العميل الكلية). أما فى المنظمات الأصغر، حيث يكون عدد العملاء أقل نسبياً، قد يكون نوع التصنيف أكثر تخصصاً، ويرتبط بأنوا ع العملاء، والعلاقات داخل تلك المنظمة فقط.

تعريف المنتج الشامل. لا شك أن هذا الأمر ينطبق بصفة خاصة على المعاملات البنكية الخاصة وإدارة الاستثمار، حيث يتم دمج الأنشطة بغرض تقديم خدمة خاصة معدة خصيصاً حسب احتياجات العميل أو مكونات محفظة الأوراق المالية.

ومن الجدير بالذكر أن معظم تكاليف التشغيل داخل المؤسسة المالية يمكن أن تنسب إلى منتج معين أو خدمة معينة. ولكن قد تكون هناك بعض عناصر التكاليف التى تحدث نتيجة لخدمة تم تقديمها لعميل معين أو مجموعة معينة من العملاء. هذه التكاليف يجب أن يتم فصلها لأغراض تحديد ربحية العميل، وتحديد مقياس النشاط الملائم (انظر الفصل السادس). ولتحديد ربحية العميل، من الأهمية بمكان أن تكون المنظمة قادرة على قياس معدل الانتفاع من المنتج، والإيراد، والتكلفة، والأرصدة المرتبطة بذلك، ذلك كله مبوباً حسب العملاء. وبالنسبة لتكاليف المنتجات، فيمكن بصفة عامة افتراض أنها تكون نمطية بالنسبة لفئة من العملاء، ومن ثم يمكن أن تستخدم كأساس لتحليل تكلفة العملاء، عندما تكون مرتبطة بالانتفاع الفعلى من جانب العملاء من تلك المنتجات. ومن ناحية ثانية، فإن الإيرادات والأرصدة تختلف بشكل كبير باختلاف العميل، وبالتالى يجب أن يتم تحديدها بالنسبة لكل عميل بشكل مستقل. هذا، ويمكن أن تنشأ الإيرادات فى المؤسسات المالية بخمسة طرق، هى:

- دخل الفوائد.
- إيراد الرسوم والعمولات.
- إيراد أقساط التأمين.
- إيراد المعاملات التجارية فى سوق المال.
- إيراد الاستثمارات.

دخل الفوائد:

الفوائد هى عبء يُحمِّله المُقْرِضُ المقترض مقابل الانتفاع بأموال المقرض عبر الزمن. وعادة توضح الفائدة كبندين مستقلين، هما: إيراد الفوائد، ومصروف الفوائد، حيث يمثل الفرق بينهما صافى دخل الفوائد، والذى يمثل بدوره هامش أو مساهمة الفوائد فى الأرباح وتغطية مصروفات التشغيل التى تتسبب فيها المنتجات المرتبطة بالأصول والخصوم.

وحيث إن الأمر يتطلب تحديد تكلفة المنتجات والخدمات بشكل منفصل، وذلك لأغراض إعداد التقارير عن ربحية العملاء؛ فيجب أن يتم تسوية إيراد الفوائد بتكلفة الأموال (انظر الفصل السابع). باختصار، فإن منتجات الإقراض تحقق للمؤسسة إيراداً إجمالياً من الفوائد، يتم تحديده باعتباره الفائدة المستلمة من العميل مقابل ما حصل عليه ذلك العميل من قروض، ولكن المؤسسة المالية تحصل على الأموال من المودعين قبل أن تكون قادرة على إقراضها، مقابل مصروفات الفوائد التى تدفع إلى هؤلاء المودعين.

ويتحدد دخل الفوائد على أساس رصيد الحساب، والذى من المرجح أن يتغير خلال الفترة التى تعد عنها التقارير، ومن ثم يجب أن تعكس الفائدة الأرصدة الفعلية بمجرد أن تتغير تلك الأرصدة.

ومن الجدير بالذكر أن تحليل الحسابات الجارية يمكن أن يكون أكثر صعوبة؛ نظراً لأن رصيدها يتقلب فى طبيعته فيما بين الأرصدة المدينة والدائنة. وحتى يمكن حساب مصروفات الفوائد المستحقة وإيرادات الفوائد المستحقة، وكذلك تكلفة الأموال المرتبطة بها، فمن الضرورى الاحتفاظ بمتوسط الأرصدة المدينة ومتوسط الأرصدة الدائنة لأى حساب قد يتقلب رصيده وإعداد تقرير عنهما، وتحديد مصروفات وإيرادات الفوائد المستحقة لكلا الرصيدين.

إيراد الرسوم والعمولات:

تتولد إيرادات الرسوم والعمولات عن طريق المصروفات التى يُحمِّلها البنك العملاء مقابل المنتجات أو الخدمات التى يقدمها لهم. وتتضمن هذه الخدمات فى أغلبها الاستشارات الخاصة بالائتمان، وصرف العملات الأجنبية والتحويلات، والتوثيق والاعتمادات المستندية، وخدمات الاستشارات، والسمسرة. وبصفة عامة فإن الزيادة أو الانخفاض فى الإيرادات يرتبط بحجم الخدمات المقدمة، ويمكن تحليل تلك الإيرادات بالتفصيل عن طريق إعداد التقارير عن المنتجات والعملاء.

أيضاً قد تستحق الرسوم أو العمولات على العملاء مقابل تقديم وإدارة معظم المنتجات التى تحتاج إلى تمويل، وهى التى تأخذ شكل رسوم على القروض، ورسوم إصدار جديد لوثيقة تأمين، ورسوم التسويات. ويمكن أن يتم تحديد هذا الإيراد بشكل منفصل وإعداد تقرير عنه مقروناً بهامش الربح أو العائد الذى تحقق من كل منتج.

وتجدر الإشارة إلى أنه عادة ما يرتبط إيراد الرسوم أو العمولات بهيكل الرسوم المحدد مقدماً والمتفق عليه بالمنظمة، مع بعض الاستثناءات التى قد تحدث نتيجة التنازل اختيارياً لعملاء معينين عن الرسوم أو منحهم خصماً خاصاً. لا شك أنه يجب أن تؤخذ تلك التخفيضات فى الرسوم عند إعداد تقارير الربحية، كما يجب أن تتحدد فى مصدر البيانات تلك المعاملات التى ترتبط بها تلك التخفيضات.

إيراد أقساط التأمين:

بصفة عامة يتم التقرير عن أقساط التأمين فى شكل إجمالى وبصافى القيمة بعد استبعاد تكلفة إعادة التأمين، وقد تمثل تلك الأقساط أقساطاً منفردة (تدفع لتكوين معاش التقاعد على سبيل المثال)، أو أقساطاً متكررة خلال السنة قد تدفع أسبوعياً، شهرياً، ربع سنوى أو سنوياً. وبصفة عامة يتم تخزين الوثائق فى النظم الإدارية مبوبة حسب حامليها، مع عدم محاولة دمج أنواع الوثائق المختلفة الخاصة بأى عميل؛ لهذا فإن أقساط التأمين وأى مطالبات مرتبطة بها يجب أن تكون متاحة لأغراض إعداد تقارير الربحية، والمشكلة فقط سوف تكمن فى الحاجة إلى تجميع ربحية جميع أنواع الوثائق مع مجموعة الخدمات الأخرى التى انتفع بها العميل.

إيراد المعاملات التجارية فى سوق المال:

إيراد المعاملات فى سوق المال هو الإيراد الذى يتكون بواسطة معاملات المضاربات فى أسواق المال وعمليات الصرف الأجنبى نيابة عن الشركة. ويمكن أن تتم تلك المعاملات من خلال أى أداة من الأدوات المالية القابلة للتداول متضمنة الصرف لأجنبى، وشهادات الإيداع، وعملة اليورو، واستثمارات بأسعار مستقبلية، والمعاملات الاختيارية، والأسهم، والسندات، والأوراق المالية الأخرى. وتجدر الإشارة إلى أنه نادراً ما يرتبط دخل المعاملات التجارية بعملاء خارجيين، حيث تؤدى هذه المعاملات لصالح وحدة تنظيمية داخل المؤسسة المالية؛ فالمعاملات فى سوق المال التى تتم نيابة عن العملاء الخارجيين سوف يتولد عنها دخل فى شكل رسوم كما سبقت المناقشة.

إيراد الاستثمارات:

يتحقق إيراد الاستثمار عن طريق الاحتفاظ بأى أدوات مالية قابلة للتداول بغرض تحقيق مزايا مالية فى الأجل الطويل. وتمثل الأرباح المحققة بشكل مباشر أو غير مباشر

من إيراد استثمارات المصدر الرئيسى للربح فى وكالات التأمين على الحياة. هذا ويتولد إيراد الاستثمارات بالنسبة للعملاء عن طريق إدارة الاستثمار والوصاية. كما يمكن أن يتولد هذا الإيراد كجزء من ربحية وثيقة تأمين. وهنا تجدر الإشارة إلى أنه من الضرورى ليس فقط فحص صافى دخل أقساط التأمين بعد استبعاد المطالبات والتكاليف الإدارية، ولكن أيضاً يجب فحص إيراد الاستثمارات المكتسب من استثمار أقساط الوثائق القائمة. بطبيعة الحال لا تستثمر أقساط التأمين مبوبة حسب حملة الوثائق، ولكنها بصفة عامة تكون مبوبة حسب نوع الوثيقة، الأمر الذى يستلزم ضرورة توزيع الإيراد المتولد عن ذلك الاستثمار بين العملاء أو حملة الوثائق من أجل تحديد ربحية العملاء.

ومن الجدير بالذكر أنه فى وحدات الأعمال المرتبطة ببعضها البعض، وكذلك فى شركات التأمين التعاونية، يستفيد العملاء مباشرة من أداء الاستثمار، وعادة تحصل شركات التأمين على الحياة رسوماً محددة كنسبة مئوية من الأموال مقابل الإدارة. وتمثل تلك الرسوم المصدر الرئيسى للربح على تلك العقود، على الرغم من أن الشركة تحصل على أرباح من أعمال السمسرة إذا كان هامش ربح العرض/ العطاء قد أدمج فى سعر الوحدة.

الاعتراف بالأرباح:

يمكن أن يعترف بربحية العميل عند نقاط متعددة من التحليل المالى، ولكن هذا يتوقف على تعريف التكاليف المساندة أو الإضافية. هذا، وقد أصبح من المعتاد أن تبين المنظمات العديد من المجاميع الفرعية فى تحليلاتها. فهذه التحليلات تتضمن مستويات مختلفة من التكاليف وتنخفض درجة دقتها كلما زادت التكاليف غير المباشرة التى تضمنتها عمليات التحليل. وتتضمن بعض المجاميع الفرعية المستخدمة:

- الدخل مبوباً حسب العملاء بعد طرح تكاليف تدبير الأموال (لا تتضمن جميع تكاليف التشغيل).
- مساهمة العملاء فى تغطية التكاليف غير المباشرة (لا تتضمن جميع التكاليف المساندة).
- ربحية العملاء (تتضمن تخصيص التكاليف المساندة).

وكما هو موضح فى الحالة العملية التالية، عادة يكون الدخل ظاهراً حسب العميل أو مجموعة العملاء، كما يمكن أن يتم ربط التكاليف بشكل مباشر بالعملاء، وذلك على أساس الانتفاع بالمنتج، أو يتم توزيعها كنسبة مئوية من المصروفات المساندة أو الإضافية. وهكذا، فقد تعتبر مساهمة العملاء فى تغطية التكاليف المساندة مقياساً مهماً، وبالفعل هى المقياس المستخدم فى الحالة العملية التالية.

حالة عملية:

بنك بلاتينيم:

تتناول هذه الحالة العملية قطاعاً صغيراً من بنك يقدم خدمات خاصة، وقد تم إعدادها كنموذج أولى لنظام ذى مدى زمنى أكبر وأطول لقياس الربحية وإعداد التقارير عنها. ويتناول المثال علاقات العملاء المستفيدين من سلسلة من خدمات الإقراض، والودائع، والاستثمار، والاستشارات والحفظ.

منهجية الدراسة:

فيما يلى التطبيق العملى للمنهج الذى سبقت مناقشته فى الفصل الرابع على بنك بلاتينيم.

التمهيد للمشروع:

الخطوة الأولى لتحديد ربحية العملاء هى إجراء مقابلات شخصية مع المستخدمين الرئيسيين، وتحديد احتياجاتهم من المعلومات، مع الأخذ فى الاعتبار أفضل الخبرات والممارسات العملية فى السوق.

الاتفاق على أهداف المشروع:

يرغب بنك بلاتينيم فى الحصول على معلومات عن ربحية العملاء، تمكنه من تحديد تلك العلاقات المربحة مع العملاء والتى يجب تشجيعها، وتلك العلاقات غير المربحة. هذا وقد أعد البنك هذا النموذج كنموذج أولى لنظام ذى مدى زمنى أكبر وأطول لقياس الربحية

وإعداد تقرير عنها؛ لهذا فإن أهداف هذا المشروع تأخذ اتجاهين، هما:

- إنتاج معلومات عن ربحية عينة من العملاء الذين يشملهم النموذج الأولى.
- تحديد القضايا والمشكلات التى يجب التعامل معها كجزء من المشروع الأكبر والأطول مدى زمنياً.

تحديد الهيكل التنظيمى للمشروع:

كما هو الحال بالنسبة لأى مشروع لدعم التوجه الإستراتيجى للمنظمة، يكون الكافل هو المدير العام التنفيذى. ولكن لأن هذا المشروع مجرد نموذج أولى؛ فإن مدير الشئون المالية سوف يكون هو كافل المشروع ومديره العام فى نفس الوقت، ولن تكون هناك لجنة للمشروع. ومدير المشروع هو رئيس قسم المحاسبة الإدارية. أما فريق العمل بالمشروع فيتضمن محللين اقتصاديين ومحللى نظم ومحللين ماليين من أقسام التسويق، وتقنية المعلومات والتمويل.

وضع حقيبة المشروع:

تأسست حقيبة الأعمال على الاعتقاد بأن هذا المشروع سوف يحدد ما إذا كانت هذه النوعية من المعلومات مفيدة، وما إذا كان البنك يرغب فى الاستثمار فى مشروع أكبر وأطول فى المدى الزمنى.

وضع الخطط التفصيلية للمشروع:

لقد منح فريق العمل الخاص بالمشروع مهلة شهرين لتقديم بعض التوصيات المبدئية. أما الخطة فتتبع المنهج المعروض فى هذا الكتاب، مع مراعاة أن بعض الخطوات لن تلائم هذا المشروع.

تحديد مكونات البيانات:

سوف تتضمن مكونات بيانات هذا المشروع: العملاء، والمنتجات، والأنشطة، والتكاليف، ومجمعات التكلفة، ومقاييس الأنشطة.

تحديد أوجه التكلفة:

سوف تكون أوجه التكلفة فى هذا المشروع هى المنتجات والعملاء. ويفضل بنك بلاتينيم تحليل عملائه على أساس العميل، ومدير علاقات العملاء، والمهنة، وفئة العمر، والمنطقة الجغرافية. وتقع عينة العملاء ضمن نطاق مسئولية أربعة من مديرى علاقات العملاء، وفى أربع مناطق جغرافية.

ويوضح الجدول رقم (١٠أ-١) فى ملحق هذا الفصل المعلومات عن أسماء العملاء، وأرقام حساباتهم، والمعلومات الخاصة بالعلاقات المتبادلة معهم. وتجدر الإشارة إلى أن جميع هذه المعلومات افتراضية وأى تشابه مع الواقع يكون محض صدفة.

وتوضح الخريطة التنظيمية الواردة فى الشكل رقم (١٠أ-١) فى الملحق مصفوفة الهيكل الإدارى، حيث تدار الأقسام التشغيلية فى البنك بمعرفة مديرى المنتجات، أما أنشطة إدارة العلاقات مع العملاء فتظل مسئولة قطاع خدمات العملاء. ويتمثل الهدف النهائى لإستراتيجية المعلومات المالية فى أن يكون لدى البنك نظام شامل للتسعير الداخلى بين إدارة المنتجات وموظفى خدمات العملاء، حيث يمكن التركيز على تطوير المنتجات ومستويات الخدمة فى ضوء حاجات العملاء، وتشتق عن طريق مبادرات إدارة علاقات العملاء.

وحيث إنه قد تم تحديد العملاء على أساس فردى وتحليلهم حسب المهنة، وفئات العمر، والموقع الجغرافى، والمسئول عن علاقات العملاء؛ فمن الضرورى أن تعكس التقارير هذا التحليل. لا شك أن ذلك سوف يمكن بنك بلاتينيم من أن يركز على نشاط التسويق بالنسبة لأنواع محددة من العملاء فى المستقبل، وأن يكون البنك قادراً على قياس أداء كل من مديرى علاقات العملاء على أساس نوع العميل، وربحية العملاء، وربحية المنتجات.

هذا وتحصل عينة عملاء بنك بلاتينيم على سلسلة من خدمات الإقراض، والودائع، والاستثمار، والخدمات الاستشارية، وخدمة الحفظ. تلك الخدمات التى تم تحديدها على مستوى مرتفع، وبالتالى بدرجة أقل فى التفاصيل، وذلك بالنسبة لهذا النموذج الأولى للنظام المنتظر لربحية العملاء. وتتضمن المنتجات:

- قروضاً ممنوحة بمعدل فائدة متغير (عائم).
- ودائع بفائدة مرتفعة.
- حسابات جارية بفوائد.

- حسابات الاستثمار.
- خدمات الاستشارات المالية.
- الحفظ.

الاتفاق على قاموس الأنشطة:

بالنسبة لهذه الحالة، تم تحديد وتعريف الأنشطة على مستوى مشابه لما ورد فى الفصل التاسع. حيث يمكن بعد ذلك أن يتم تبويبها إلى أنشطة تشغيلية وأخرى مساندة، كما سبق الإشارة إليه فى الفصل الخامس، وفى بنك بلاتينيم تمت عملية تنقيح إضافية للتبويب كما هو موضح بالجدول رقم (١٠أ-٢) فى ملحق هذا الفصل. لقد تم تبويب تكاليف التشغيل إلى مجموعات فرعية كما يلى:

- تكاليف مباشرة.
- تكاليف المواقع.
- تكاليف تقنية المعلومات.
- تكاليف التسويق.
- تكاليف خاصة بالعملاء.

تحديد مسببات التكلفة ومراحل الأعمال:

نظراً لأن أهداف هذا المشروع تتعلق بشكل كامل بتحليل ربحية العملاء؛ فمن غير المناسب تحديد مسببات التكلفة ومراحل الأعمال.

تحديد مقاييس الأنشطة:

تم تحديد مقاييس الأنشطة كما هو موضح فى الفصل التاسع، ولكن يجب بذل العناية الكافية فى أى تحليل لربحية العملاء؛ للتأكد من أن الأنشطة الخاصة بالعملاء فقط لها مقاييس ذات علاقة بكل عميل من العملاء أو بأنوا ع العملاء.

تجميع البيانات:

نظراً لأن هذا المشروع هو نموذج أولى؛ فمن الأهمية ألا يتم التركيز فقط على البيانات المطلوبة بخصوص العملاء والمنتجات على مستوى الأقسام التى تندرج ضمن نطاق العينة.

فحتى بالنسبة للنموذج الأولى، من المهم البدء بتجميع البيانات بمجرد أن يتم تحديد المتطلبات من البيانات. بهذا الأسلوب يتم تجميع وتخزين البيانات إلى حين الحاجة إليها لأغراض التحليل وإعداد التقارير.

تحديد المواصفات التفصيلية للبيانات:

فى مشروع من هذا النوع، تتضمن الاحتياجات من البيانات ما يلى:

- العملاء وخصائصهم أو سماتهم.
- المنتجات والمعاملات مبوبة حسب العملاء.
- الأنشطة ومقاييس الأنشطة.
- بيانات التكاليف والإيرادات بأكبر قدر من التفصيل.

تحديد مصادر البيانات:

تم تحديد مصادر البيانات بالنسبة لجميع المنتجات والعملاء متضمنة أحجام المعاملات، ومتوسطات الأرصدة، والتكاليف والإيرادات المرتبطة بها.

تحديد وسائل جمع البيانات:

نظراً لأن هذا المشروع هو نموذج أولى؛ فلن يتم تطوير دوائر اتصال بينية (داخلية) آلية. فكل البيانات سوف يتم تجميعها يدوياً باستخدام نماذج تقارير مستمدة من النظام الآلى كلما كان ذلك ممكناً.

البدء فى تجميع البيانات:

حيث إنه يجب على فريق العمل بالمشروع تقديم النتائج خلال شهرين؛ فيجب على الفريق تجميع البيانات بالسرعة الممكنة، حتى يضمن أن تكون لديه المعلومات الكافية.

تطوير نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط:

فى هذه الحالة، فإن النظام المطلوب هو نظام لأغراض الحصول على المعلومات الكاملة عن ربحية العملاء، وليس فقط تحديد التكلفة على أساس النشاط. ويوضح الشكل رقم (١٠أ-٢) فى الملحق مخططاً لهيكل البيانات اللازم للنموذج الأولى لتحليل ربحية العملاء

الذى تتأسس عليه هذه الحالة العملية. فهذا الشكل يسلط الضوء على البيانات الدائمة التى يتم تخزينها مبوبة حسب العملاء، الأمر الذى يمكن من إعداد التقارير على أساس كل عميل، ومدير علاقات العملاء، والمهنة، وفئة العمر، والمنطقة الجغرافية. أيضًا يحدد شكل المعلومات المتغيرة التى يجب أن يتم تجميعها وإدخالها فى نموذج الحساب بالنسبة لكل فترة تعد عنها التقارير. وتتضمن هذه البيانات معلومات الرصيد والدخل الخاصة بكل عميل، وأيضًا معلومات عن حجم المبيعات من المنتجات مبوبة حسب العملاء.

تحديد متطلبات إعداد التقارير:

تتسم متطلبات إعداد التقارير فى بنك بلاتينيم بالوضوح الشديد؛ فالبنك يرغب فى الحصول معلومات عن عينة العملاء، تمكنه من تحديد ما إذا كانت هذه النوعية من المعلومات تبرر نفقات تطوير نظام أكبر وأطول فى المدى الزمنى؛ لهذا فمن الأهمية بمكان أن يوفر الحل كل نوع ممكن من التقارير تمكن المستخدمين من الحصول على بعض المعلومات المفيدة.

اختيار وتركيب برامج الحاسب الآلى:

فى ضوء الحقيقة بأن هذا المشروع مجرد نظام أولى؛ قرر فريق العمل بالمشروع استخدام حزمة البرامج النمطية الخاصة بالجداول الإلكترونية بعد تثبيتها على أجهزة الحاسب الشخصية. وللتأكد من أنه قد تم تصميم وبناء الجداول الإلكترونية بطريقة تمكن من تخزين البيانات وإعداد تقرير عنها بكفاءة، فقد تم صياغة النموذج بحيث يعرض الكيفية التى تستخدم بها البيانات الأساسية داخل النظام.

تطوير البيانات الدائمة والأجهزة البينية:

سوف تتضمن البيانات الدائمة فى الجداول الإلكترونية ما يلى:

- المعلومات عن العملاء (انظر الجدول رقم (١٠أ-١) فى الملحق).
- الإيرادات مبوبة حسب العملاء، وكذلك المنتجات حسب نوع الإيراد (انظر الجدول رقم (١٠أ-٣) فى الملحق).
- الأنشطة مبوبة حسب المنتجات.
- الأنشطة المرتبطة بالعملاء.

- الأنشطة المساندة.
- قواعد التخصيص.

ومن الجدير بالذكر أنه لن يتم إنشاء دوائر اتصال بينى آلى، وسوف يتم تجميع البيانات يدوياً.

تحميل البيانات واختبار قدرات إعداد التقارير:

بمجرد الانتهاء من تحميل البيانات الدائمة والتحقق منها، يمكن إدخال البيانات المتغيرة وإنتاج التقارير الأولى. وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن تحقيق ذلك حتى يتم البدء فى تنفيذ خطوات المرحلة التالية من المشروع.

تنسيق المعلومات المحددة على أساس النشاط:

لقد تم اشتقاق ربحية العملاء عن طريق استخدام المعلومات المحددة على أساس النشاط لحساب تكاليف التشغيل الخاصة بالمنتجات والخدمات المقدمة لكل عميل كما هو موضح بالفصل التاسع. بعد ذلك تم ربط تلك التكاليف بتكاليف وإيرادات الفوائد المبوبة حسب العملاء لإنتاج التقارير عن ربحية كل عميل.

تخصيص التكاليف للأنشطة:

يمكن أن تحدد وبشكل فورى تكاليف التشغيل الخاصة بالأنشطة - المحددة كنسبة مئوية من الوقت المستنفد على مستوى الأقسام - عن طريق فحص ودراسة حسابات الإدارة، واستخدام التكلفة على مستوى الأقسام كأساس لعملية الحساب.

أما تكاليف تدبير الأموال فهى محصلة لمتوسط الأرصدة المدينة والدائنة التى استخدمت بواسطة العملاء بالنسبة لكل منتج من المنتجات، وتكاليف الحصول على أو استخدام الأموال. وتجدر الإشارة إلى أن المعدلات المطبقة بالنسبة للأموال التى يحصل عليها البنك (تكلفة الأموال)، أو التى يقدمها البنك إلى الغير (عائد الائتمان) سوف تتأثر بحجم الرصيد.

ربط الأنشطة بأوجه التكلفة:

لقد تم تحليل التكاليف على مستويات ثلاثة، هى: تكاليف التشغيل المرتبطة بالمنتجات مبوبة حسب حجم المنتج، وتشكيلة المعاملات، ومتوسط الأرصدة ؛ تكاليف التشغيل المرتبطة بالعملاء مبوبة حسب أنشطة إدارة علاقات العملاء ؛ وأخيراً الأنشطة المساندة التى لا يمكن تخصيصها على علاقات العملاء أو المنتجات والخدمات، بل تشكل جزءاً من البنية الأساسية (التحتية) للمنظمة.

فى هذه الحالة العملية، فإن تكاليف التشغيل المرتبطة بالمنتجات والعملاء تتضمن التبويبات الموضحة بالجدول رقم (١٠أ-٢) فى الملحق. وهى تشمل تكاليف المواقع، وتكاليف تقنية المعلومات، وتكاليف التسويق، حيث إنه فى هذه الحالة يتم تنفيذ الأنشطة داخل وحدات تنظيمية خاصة بالمنتجات، ومن ثم تقع تكاليف الإدارة داخل نطاق رقابة ومسئولية مدير المنتج.

حساب مساهمات أوجه التكلفة:

لقد تم تحليل خدمات الإقراض والودائع على أساس متوسط الأرصدة (تم تحديدها على أساس المتوسط اليومى للأرصدة)، والتى على أساسها يجب أن تحسب إيرادات ومصروفات الفوائد، مصحوبةً برسوم القروض الممنوحة كلما كان ذلك ملائماً.

يدفع بنك بلاتينيم الفوائد على أرصدة الحسابات الجارية الدائنة، ويحمل العميل بفوائد على أرصدة السحب على المكشوف، ومن ثم يجب أيضًا أن تحسب مبالغ تلك الفوائد. وللمحافظة على بساطة المثال، فقد افترض عدم تغير طبيعة رصيد الحساب خلال الفترة موضع التحليل، بمعنى أن الرصيد يظل دائنًا أو مدينًا طوال هذه الفترة؛ ولهذا فيمكن أن يستخدم متوسط رصيد الحساب لتقدير مصروف الفوائد المستحق أو إيراد الفوائد المستحق.

ويتم تحميل رسوم المعاملات كمصروفات مستحقة على الحسابات المكشوفة. أيضاً يتم تحميل رسوم مقابل استخدام تسهيلات السحب على المكشوف، وكما هو واضح من التحليل، فإن الرسوم ترتبط فقط بالتسهيلات الأقل من (٥٠٠٠٠) دولار، حيث يفترض أن مصروفات الفوائد على التسهيلات الكبيرة تكفى لتغطية التكاليف.

هذا، وتعتبر خدمات الاستثمار التى يقدمها بنك بلاتينيم من المنتجات التى تقدم مقابل رسوم. وترتبط قيمة الرسوم بقيمة الأوراق المالية التى تتضمنها المحفظة التى يديرها

البنك وذلك فى تاريخ إعداد التقارير. ولكن البنك يقوم بتغيير معدلات الرسوم تبعًا للتغيرات فى تكاليف إدارة محافظ الأوراق المالية، وذلك فى ضوء نوعية تشكيلة محتوياتها من الأوراق المالية.

أيضًا تعتبر الخدمات الاستشارية من المنتجات التى تقدم مقابل رسوم، أى رسوم يتقاضاها البنك تتحدد على أساس الوقت الذى يقضيه المستشار مع العميل. كما تتأسس رسوم الحفظ على عدد البنود التى يحتفظ بها البنك ودرجة ومعدل الوصول المطلوب (عدد مرات التعامل بالإيداع والسحب للبنود المحتفظ بها)

وتفترض الإيرادات المستخدمة فى التحليل الوارد بالجدول رقم (١٠أ-٣) فى الملحق أن مدير علاقات العملاء يُحَمِّل العملاء الرسوم على أساس قائمة الأسعار النمطية. هذا ويجب أن يقوم مدير علاقات العملاء بتسجيل أى رسوم يتم التنازل عنها اختياريًا أو أى خصم فى معدلات الفائدة يمنح إلى عميل معين على أن يتم تخصيصه للعميل كجزء من عملية حساب ربحية ذلك العميل. كما يجب تسجيل أى نفقات إضافية أو أى مقابل وقت مستنفد يزيد على الوقت العادى لكل عميل، وبالتالى تدرج هذه التكاليف الإضافية ضمن تقديرات ربحية العميل.

ويلخص الجدول رقم (١٠أ-٤) فى الملحق المساهمات فى تغطية التكاليف المساندة، ومن ثم ربحية العملاء، موضحًا ربحية كل عميل مبوبة حسب المنتجات وأى تكاليف خاصة بالعملاء. ويلاحظ أن هذه التكاليف الخاصة قد سجلت فقط أمام أحد عشر عميلاً، وتتعلق برسوم متنازل اختياريًا عنها، أو مقابل وقت إضافى أو مصروفات إضافية فى الجزء الخاص بمدير علاقات العملاء. وتمثل هذه التكاليف نسبة كبيرة من التكاليف العامة الأساسية التى تم تخصيصها لهذه العينة من العملاء، حيث يتم إضافة (١٨٪) من التكاليف الخاصة بالمنتجات.

تقدير القيمة المضافة:

لم يتم إجراء تحليل للقيمة فى هذا المشروع.

استخدام المعلومات:

كما هو الحال بالنسبة لأى مبادرة لإقامة نظام للمعلومات المحددة على أساس النشاط؛ فإن إنتاج المعلومات يمثل فقط مجرد بداية، ولكن الأمر الأكثر أهمية هو استخدام النتائج فى الممارسات العملية.

إنتاج وتقديم المعلومات:

في الجدول رقم (١٠أ-٥) تم تحليل مساهمة العملاء وترتيب العملاء تنازليًا حسب تلك المساهمة، وذلك بالنسبة لكل مدير من مديرى علاقات العملاء. لا شك أن هذا التقرير يلقى الضوء على أداء مديرى علاقات العملاء، وعلى أى علاقات غير مربحة. أيضًا يحدد التقرير ظروف التنازل عن الرسوم أو تحميل العميل نفقات إضافية، الأمر الذى يمكن الإدارة من مراجعة وفحص تأثير هذه الممارسات العملية على الربحية الشاملة للبنك.

أما فى الجدول رقم (١٠أ-٦) فقد تم تحليل مساهمة العملاء مبوبة حسب فئة العمر، حيث يتم تسليط الضوء على ربحية العملاء فى فئة العمر الثانية (٢١-٣٥ سنة) وفئة العمر الثالثة (٣٦-٥٠ سنة) بهذه العينة من العملاء. أيضًا يختلف معدل الانتفاع من المنتجات حسب فئة العمر فى هذه الحالة العملية؛ حيث يرتفع معدل الانتفاع من خدمات الإقراض وخدمات حفظ الودائع فى فئتى العمر الثانية والثالثة، فى حين يبدو أن خدمات الاستثمار تستخدم بشكل أساسى بواسطة العملاء الأكبر سنًا. أما الخدمات الاستشارية فيتركز الانتفاع بها فى فئتى العمر الأولى والأخيرة.

وهنا تجدر الإشارة إلى أنه إذا كانت العينة ممثلة لقاعدة بيانات عملاء البنك، فيجب أن ينصب تركيز نشاط التسويق على العملاء متوسطى العمر؛ وذلك بالنسبة لمنتج الإقراض ومنتج حفظ الودائع، كما يجب أن تتخذ بعض الإجراءات التى تكفل تحسين ربحية منتج إدارة الاستثمار، ومنتج الخدمات الاستشارية، وكذلك الخدمات التى يستخدمها العملاء من الفئة العمرية الأعلى.

فى الجدول رقم (١٠أ-٧) فى الملحق، تم تحليل مساهمة العملاء حسب المواقع الجغرافية، حيث يلقى الضوء على تلك المناطق الجغرافية التى تبدو أنها تجذب أكثر العملاء ربحية. وكما هو موضح بالتقرير، فإن العملاء بالمنطقة الشمالية الشرقية، والمنطقة الجنوبية الشرقية يتولد عن معاملاتهم أرباح أعلى من الأرباح المتولدة عن التعامل مع عملاء المنطقتين الشمالية الغربية والجنوبية الغربية. وقد يرجع ذلك إلى المنتجات والخدمات المستخدمة ـ فهؤلاء العملاء ينزعون إلى الانتفاع بخدمات الإقراض وحفظ الودائع، تلك الخدمات الأكثر ربحية. أيضًا يمكن إدراك أن معظم العملاء فى المنطقة الشمالية الغربية بهذه العينة يستخدمون خدمات حفظ الودائع، الأمر الذى قد يكون من الممكن معه التوسع فى سوق هذه الخدمة.

فى الجدول رقم (١٠أ-٨) فى الملحق، تم تحليل مساهمة العملاء حسب المهنة، حيث يسلط الضوء على المهن التى تبدو أكثر ربحية من عينة العملاء تلك. أيضًا يحدد التقرير توزيع المنتجات حسب المهنة موضحًا صافى المساهمة مبوبة حسب مجموعات المنتجات.

فإذا كانت العينة ممثلة، فيبدو أن العلماء والأكاديميين لا يقترضون الأموال، فى حين يقترض بشكل كبير ذوو الأملاك، والمحاسبون والمديرون. أيضًا ينزع ذوو الأملاك والمحامون نحو الاحتفاظ بالودائع فى البنك، فى حين تستفيد جميع المهن من خدمة الاستثمار. أما الخدمات الاستشارية فيستفيد منها العلماء والممثلون والأطباء. كما أنه يبدو أن الأرباح تتولد عن طريق ذوى الأملاك، والمحاسبين، والمحامين، والمديرين، فمن المرجح أن أصحاب هذه المهن على استعداد لتحمل أعباء الحصول على خدمات بنكية خاصة بغض النظر عن قيمة رسوم هذه الخدمات.

إقامة الدليل على المنافع الفورية:

لا شك أن التقارير تقدم معلومات مفيدة، ولكن كما هو الحال بالنسبة لأى نموذج أولى، فإنها تثير العديد من التساؤلات التى يجب الإجابة عنها قبل تطوير النظام ذى المدى الزمنى الأكبر والأطول مدى زمنى. فمن الأهمية بمكان أن يقوم فريق العمل بعرض التقارير على أكبر عدد ممكن من مستخدميها، ويحصل على رد فعل إيجابى من هؤلاء المستخدمين. لا شك أن هذا الأمر يعتبر مفيداً بالنسبة للمشروعات الأكبر.

أيضًا يجب على فريق العمل أن يوضح كيف يمكن أن تستخدم المعلومات لتوفير مقاييس للأداء على مستوى المنظمة ككل، وذلك عن طريق عرض عينات من تلك المقاييس بالنسبة لكل مدير:

- بالنسبة إلى مديرى علاقات العملاء يمكن أن يكون لديهم المقاييس التى يقتضيها هدف المحافظة على مساهمة العملاء بالنسبة للعملاء الحاليين أو تحسينها، وأحجام نشاط مستهدفة بالنسبة للعملاء الجدد، وبالنسبة لمبيعات المنتجات الجديدة إلى العملاء الحاليين.
- بالنسبة إلى مديرى العمليات يمكن أن يكون لديهم المقاييس التى تتعلق بنسبة التكلفة إلى الحجم بالنسبة لأنشطة معالجة العمليات، أيضًا يمكن أن تكون هناك معايير لتحسين الكفاءة.

- بالنسبة إلى المديرين المسئولين عن الأنشطة المساندة يمكن أن تستخدم مقاييس تعبر عن تكلفة الوحدة من الأنشطة المهمة المسئولين عنها، ويمكن أيضاً أن تكون هناك معايير لمعالجة العمليات.

تشجيع اتخاذ الإجراء المناسب باستخدام المعلومات:

كنتيجة لهذا التطبيق؛ فحص البنك سياسته التسويقية، وحدّد سلسلة من الإجراءات لتحسين جودة البيانات المتعلقة بالعملاء والتركيز على مجموعة أكبر من المنتجات.

ضمان الاستمرارية:

لقد تمت التوصية بالمشروع الأكبر، وقد اكتمل المشروع الآن بنجاح، حيث تم ربطه بعملية قياس الأداء، ويمثل الآن المكون الأساسى للمعلومات الإدارية فى البنك.

ملخص:

تتأسس عملية قياس الربحية وإعداد التقارير حسب المنتجات والعملاء على تحليل متعدد الأبعاد للأرصدة، والإيرادات، والتكاليف حسب الأنشطة المؤداة من أجل توفير المنتجات وتقديم الخدمات إلى العملاء على مستوى المنظمة ككل. وتعتمد قابلية هذا التحليل للتطبيق على نوع العملاء الذين يستهدفهم نشاط الأعمال، والتركيز على التسويق، والتخطيط الإستراتيجى داخل المنظمة.

نظراً لأن الاهتمام فى الماضى لا يكاد يذكر بتطوير العملاء؛ فإن تقارير ربحية العملاء تمثل بصفة عامة، المكون الأخير من تقارير الربحية التى تطلبها إدارة المنظمة. ومن ناحية أخرى كلما زاد الاهتمام أكثر بإدارة علاقات العملاء؛ أصبحت ربحية مجموعات محددة من العملاء أكثر أهمية، سواء كان ينظر إلى هؤلاء العملاء مجموعات أو أفراداً.

إن تكلفة توفير تشكيلة من المنتجات والخدمات إلى عميل أو نوع معين من العملاء، تتأسس على المعلومات الخاصة بتكلفة المنتج، تلك المعلومات قد يتم التوسع فيها لكى تعكس تلك التكاليف التى يمكن أن تنسب مباشرة إلى العملاء أفراداً أو مجموعات، هذا الأمر يؤدى إلى خلق نوع من التحليل لمساهمة العملاء يتسم بدرجة معقولة من الدقة.

يعرف العملاء بأنهم مستخدمو المنتجات والخدمات الذين ينتجون التكاليف والإيرادات. ويتضمن العملاء هؤلاء المتعاملين مع الشركة من خارجها من أفراد ومنظمات، وأيضاً

هؤلاء المتعاملين مع الشركة من داخلها سواء كانوا أفراداً أو وظائف فى القطاعات الداخلية الأخرى بالشركة. هذا ويختلف نوع وتشكيلة العملاء باختلاف نوع النشاط أو وضع المنظمة فى السوق.

فى بعض المنظمات التى تتعامل مع أعداد كبيرة من العملاء، قد لا يكون ضرورياً أو عملياً أن يتم التحليل بالنسبة لكل عميل، وبصفة خاصة فى أسواق التجزئة أو الخدمات الصغيرة. ففى ظل هذه الظروف، قد يكتفى بإجراء التحليل لمجموعات العملاء يتم تحديدها حسب أنماط الطلب الشائعة أو المشتركة بالنسبة لكل مجموعة. وعموما سوف تختلف كيفية تحديد مجموعات العملاء باختلاف المؤسسات المالية، ولكن هذا الأمر سوف ييسر عملية إدراك الأنماط العامة لعمليات الشراء والمخاطر. كما أنه من المعتاد فى المنظمات كبيرة الحجم أن يتم تحليل المعلومات بطرق متعددة (مثلاً، حسب العملاء فى المناطق الجغرافية، وحسب نوع المنتج، وحسب إجمالى علاقات العميل). أما فى المؤسسات الأصغر، حيث يكون عدد العملاء أقل نسبياً، قد يكون نوع التصنيف أكثر تخصصاً، ويرتبط بأنواع العملاء، والعلاقات داخل تلك المنظمة فقط.

بصفة عامة يمكن بشكل فعال من الناحية العملية إدماج تحليل ربحية العملاء فى نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط، الذى تم تصميمه بغرض تحليل الأنشطة حسب المنتجات أو الخدمات التى تقدمها المؤسسة المالية. ومن الجدير بالذكر أن معظم تكاليف التشغيل داخل المؤسسة المالية يمكن أن تنسب إلى منتج معين أو خدمة معينة. ولكن قد تكون هناك بعض عناصر التكاليف التى تحدث نتيجة لخدمة تم تقديمها لعميل معين أو مجموعة معينة من العملاء. هذه التكاليف يجب أن يتم فصلها لأغراض تحديد ربحية العميل، وتحديد مقياس النشاط الملائم (انظر الفصل السادس).

ولتحديد ربحية العميل وتحليل مساهمته فى الأرباح، فمن الأهمية بمكان أن تكون المنظمة قادرة على قياس معدل الانتفاع من المنتج، والإيراد، والتكلفة، والأرصدة المرتبطة بذلك، ذلك كله مبوباً حسب العملاء. وبالنسبة لتكاليف المنتجات، فيمكن بصفة عامة افتراض أنها نمطية بالنسبة لفئة من العملاء، ومن ثم يمكن أن تستخدم كأساس لتحليل تكلفة العملاء، عندما تكون مرتبطة بالانتفاع الفعلى من جانب العملاء بتلك المنتجات. ومن ناحية ثانية، فإن الإيرادات والأرصدة تختلف بشكل كبير باختلاف العميل، وبالتالى يجب أن يتم تحديدها بالنسبة لكل عميل بشكل مستقل.

ملحق: بنك بلاتينيم:

جدول رقم (١٠أ-١): بنك بلاتينيم. معلومات عن العملاء

العميل		مسئول علاقات العملاء		علاقات العملاء		
الاسم	الرقم	الاسم	الرقم	المهنة	المنطقة الجغرافية	فئة العمر
لى	٢٠٤٨٦	فاين	١٢٠	٤٣١	جنوب غرب	١
جيمس	٥٧٦٢٠	فاين	١٢٠	٢٨٦	جنوب غرب	٢
برايس	١٠٩٢٨	فاين	١٢٠	٣٠٩	شمال شرق	٣
هول	٢٨٥٤١	فاين	١٢٠	٢٨٦	جنوب غرب	٤
نن	٢٩٨٥٦	فاين	١٢٠	٣١٢	جنوب شرق	٤
جود	٦٩٨٧٥	فاين	١٢٠	٢٥٧	شمال شرق	٢
داي	٥٦٩٣٠	فاين	١٢٠	٢٥٧	جنوب شرق	٣
لن	٢٤٥٦٦	فاين	١٢٠	٣١٢	شمال شرق	٣
بيج	٢٨٩٤٣	فاين	١٢٠	٢٨٦	جنوب غرب	٤
هوايت	١٢٣٩٤	فاين	١٢٠	٣٠٩	شمال شرق	٥
جراي	٣٩٨٥٣	تروت	١٩٧	٣٠٣	شمال شرق	٢
جنز	٩٤٥٤٧	تروت	١٩٧	١٨٣	شمال غرب	٥
سميث	٩٢٨٤٧	تروت	١٩٧	٤٣١	شمال غرب	٤
بلاك	٧٥٧٨٣	تروت	١٩٧	٣١٢	شمال شرق	٣
كراي	٥٦٧٤٩	تروت	١٩٧	١٩٥	شمال غرب	٢
بوش	٨٧٥٩٣	تروت	١٩٧	٢٨٦	شمال غرب	١
نون	٩٧٥٧٣	تروت	١٩٧	٣٠٣	جنوب شرق	٣
دافيز	٢٩٧٤٥	تروت	١٩٧	٣١٢	جنوب شرق	٣
آلن	٨٩٥٦٣	تروت	١٩٧	٢٥٧	جنوب شرق	٢
جونسون	٣٨٥٣٦	سيج	٢٣٦	١٨٣	جنوب شرق	١
فريمان	٦٠٩٢٨	سيج	٢٣٦	٢٥٧	شمال شرق	٣
كوك	٩٧٨٥٦	سيج	٢٣٦	١٩٥	جنوب غرب	١
تايلور	٣٩٨٥٦	سيج	٢٣٦	٣٠٣	جنوب شرق	٤
كينج	٣٨٧٥٤	سيج	٢٣٦	٢٥٧	شمال شرق	٣
بيكر	٨٢٥٨٣	سيج	٢٣٦	٢٤٣	شمال غرب	٥
براون	٦٩٦٥٤	سيج	٢٣٦	٤٣١	جنوب غرب	٤

تابع جدول رقم (١٠أ-١)

العميل		مسئول علاقات العملاء		علاقات العملاء		
الاسم	الرقم	الاسم	الرقم	المهنة	المنطقة الجغرافية	فئة العمر
كراون	٦٥٣٦٨	سيج	٢٣٦	٢٤٣	جنوب غرب	٥
روز	٤٨٤٨٦	سيج	٢٣٦	٢٥٧	شمال شرق	٣
أستور	٧٥٣٧٥	فورد	١٠٥	٤١٤	جنوب غرب	٥
هاو	٥٧٣٠١	فورد	١٠٥	٣٠٣	شمال شرق	٢
إيفانز	٢٠٩٨٤	فورد	١٠٥	٤١٤	جنوب غرب	٥
توماس	٣٢٩٨٤	فورد	١٠٥	٣٠٩	شمال شرق	٢
سيمس	٩٧٨٢٥	فورد	١٠٥	٤١٤	جنوب شرق	٤
رش	١٠٩٣٨	فورد	١٠٥	٣٠٩	شمال غرب	٥
جرين	٣٧٥٤٥	فورد	١٠٥	١٨٣	شمال شرق	١
تيرنر	٢٩٣٨٤	فورد	١٠٥	٣١٢	جنوب شرق	١
إليس	٤٧٣٦٤	فورد	١٠٥	٢٤٣	جنوب شرق	٣

دليل:

المهنة:

١٨٣ = متخصص فى العلوم الطبيعية

١٩٥ = أكاديمى

٢٤٣ = موظف مدنى

٢٥٧ = من ذوى الأملاك

٢٨٦ = دكتور (طبيب)

٣٠٣ = محاسب

٣٠٩ = محام

٣١٢ = مدير

٤١٤ = فنان

٤٣١ = ممثل

فئات العمر:

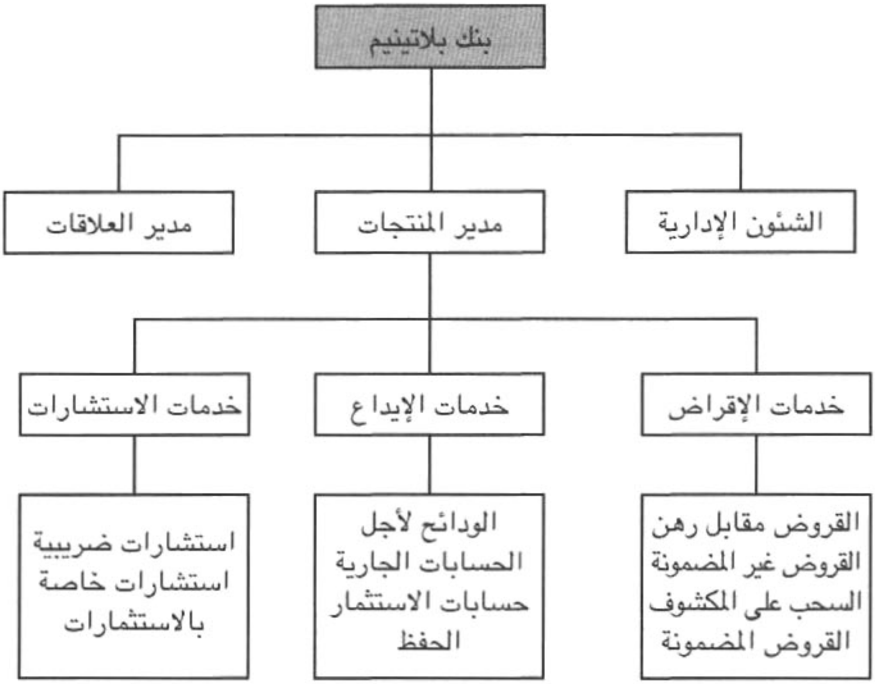
١ = صفر - ٢٠

٢ = ٢١ - ٣٥

٣ = ٣٦ - ٥٠

٤ = ٥١ - ٦٥

٦ = +٦٥



شكل رقم (١٠أ-١): بنك بلاتينيم - الهيكل التنظيمي لإدارة المنتجات

جدول رقم (١٠أ-٢): بنك بلاتينيم. التكاليف المرتبطة بالمنتجات والعملاء

التكاليف	القروض	الودائع	الحسابات الجارية	حسابات الاستثمار	الاستشارات المالية	الحفظ	الإجمالى
الأنشطة التشغيلية	١٠٥٦	١٩٤	٨٦٠٢	١١٣٣٠	١١٧٠	٢٤٥	٢٢٥٩٧
تكاليف المواقع	٣٣٣	٦١	٣٨٧٢	٣٥٣٢	٣٧٠	٨٤	٨٢٥٢
تكاليف تقنية المعلومات	٥٢١	١٠٣	٤٨٣٦	٣٢٥٩	٣٩٧	٣٧	٩١٥٣
تكاليف التسويق	٢١٥	٤٥	٠	١٤٣٥	٠	٠	١٦٩٥
إجمالى تكاليف المنتجات	٢١٢٥	٤٠٣	١٧٣١٠	١٩٥٥٦	١٩٣٧	٣٦٦	٤١٦٩٧
تكاليف خاصة بالعملاء							٧٤٥٧
إجمالى تكاليف التشغيل							٤٩١٥٤
تكاليف إضافية بمعدل ٤٠٪							١٩٦٦٢
إجمالى التكاليف التى يمكن نسبتها إلى عينة العملاء							٦٨٨١٦

جدول رقم (١٠أ-٣): بنك بلاتينيم. الإيرادات المرتبطة بالمنتجات والعملاء

العميل		إيراد الفوائد			مصروف الفوائد			إيراد الرسوم				
الاسم	الرقم	قروض	ودائع	حسابات جارية	قروض	ودائع	حسابات جارية	قروض	حسابات جارية	رسوم استشارات	استشارات	حفظ
إليس	٤٧٣٦٤	١٢٣٧٥	٠	٤١٤	(١٠٥٠٠)	٠	(٣٢٢)	٥٠٠	٨٧	٠	٠	٠
إيفانز	٢٠٩٨٤	٠	(٩٠)	٧٢	٠	١٣٦	(٥٦)	٠	٦٦	١٠٠	٦٣٠	٠
جرين	٣٧٥٤٥	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٨٧٥	١٢٦	٠
هاو	٥٧٣٠١	٤٨٠٥٠	٠	(١٠)	٠	٠	٣٥	٥٠٠	٠	٢٩٠٠	٢٥٢	٠
رش	١٠٩٣٨	٠	(٢٥٠٠)	٠	٠	٣٥٠٠	٠	٠	٠	١٦٠	٠	٠
سيمس	٩٧٨٢٥	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٥٠٠٠	٠	٠
توماس	٣٢٩٨٤	٢٢٤٠٠	٠	(٥٤٠)	٠	٠	١٢٦٠	٥٠٠	٠	٠	٠	٠
تيرنر	٢٩٣٨٤	١٦٥٠٠	٠	(٣٨)	(١٤٠٠٠)	٠	١٣٣	٥٠٠	٠	٠	٥٦٧	٠
استور	٧٥٣٧٥	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٢٦٠	٠	٠
بيكر	٨٢٥٨٣	٠	٠	(١٨٠)	٠	٠	٤٢٠	٠	٠	٥٠٠	٠	٠
براون	٦٩٦٥٤	٠	٠	(٢٩٥٠)	٠	٠	٤١٣٠	٠	٠	٦٠٠	٣١٥	٠
كوك	٩٧٨٥٦	٠	٠	(١٢٤٠)	٠	٠	٢١٧٠	٠	٠	٠	٠	٢١
كراون	٦٥٣٦٨	٠	(٥٠٠)	(٣٨)	٠	٧٠٠	١٣٣	٠	٠	٠	٢٥٢	٠
فريمان	٦٠٩٢٨	٥٧٧٥	(١٤٦٢٥)	(٢٦)	(٤٩٠٠)	١٦٣٢٨٠	٩١	٥٠٠	٠	٠	١٣٦	٤٢
جونسون	٣٨٥٣٦	٠	(٢٥٠٠)	٢٧٠٠	٠	٣٥٠٠	(٢١٠٠)	٠	٣٠	٠	٠	٠
كينج	٣٨٧٥٤	١٥١٨٠	٠	١٢٠٦	(١٢٨٨٠)	٠	(٩٣٨)	٥٠٠	٨١	٠	٢٥٢	٠
روز	٤٨٤٨٦	٣٨٧٥٠	٠	(٢٥٥٠)	(٣٥٠٠٠)	٠	٣٥٧٠	٥٠٠	٠	١٩٠٠	٠	٧٦
تايلور	٣٩٨٥٦	٣٢٩٨	٠	٣٠٦٠	(٢٧١٦)	٠	(٢٣٨٠)	٣٨٨	٠	٠	٠	٠
آلن	٨٩٥٦٣	٠	٠	(٤)	٠	٢١٤٢٠	١٤	٠	٠	٠	٠	٢٠
بلاك	٧٥٧٨٣	١٣٥٣٠	٠	(٩٦٠)	(١١٤٨٠)	٠	١٦٨٠	٥٠٠	٠	٠	٠	٥٥
بوش	٨٧٥٩٣	٦٣٥٢٥	٠	١٤٤	(٥٣٩٠)	٠	(١١٢)	٥٠٠	٠	١٩٠٠	٠	٧٦
كراي	٥٦٧٤٩	٠	(١٠٠٠)	(٢٥٢)	٠	٢١٤٢٠	١٤	٠	٠	٠	٠	٢٠
دافيز	٢٩٧٥٤	١٠٢٣٠	(٥٠٠)	٩	(٨٦٨٠)	٧٠٠	(٧)	٥٠٠	٧٣	٠	١٣٦	٠
جراي	٣٩٨٥٣	٢٠٠٠٠	٠	(٤١٤)	(١٧٥٠٠)	٠	١٤٤٩	٥٠٠	٠	٠	٠	٠
جونز	٩٤٥٤٧	٠	(٥٠٠)	٠	٠	٧٠٠	٠	٠	٠	١٧٤٠	١٣٦	٠
نون	٩٧٥٧٣	١٤٨٥٠	٠	(٢)	(١٣٦٠٠)	٠	٧	٥٠٠	٠	٠	٠	١٠٥
سميث	٩٢٨٤٧	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٥٠٠	١٨٩	٠
داي	٥٦٩٣٠	١٤٠٢٥	٠	١٠٦٢	(١١٩٠٠)	٠	(٨٢٦)	٥٠٠	٩٥	٠	٠	٠
جود	٦٩٨٧٥	٥٠٣٢٥	(١١٥٠٠)	٢٢٥	(٤٢٧٠)	١٤٠٠	(١٧٥)	٥٠٠	١٠٥	١٥٠٠	٠	٠
هول	٢٨٥٤١	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	٠	١٠٠٠	٠	٠
جيمس	٥٧٦٢٠	٠	(١٥٠٠)	٤٥	٠	٢١٠٠	(٣٥)	٠	٩٦	٠	٠	٠
لي	٢٠٤٨٦	٠	٠	٥٤٠	٠	٠	(٤٢٠)	٠	٦٦	٠	٥٦٧	٠
لن	٢٤٥٦٦	٥٠١٦	٠	(٢١٠)	(٤٢٥٦)	٢١٠٠٠	٤٩٠	٥٠٠	٠	٠	٠	٠
نن	٢٩٨٥٦	٥١١٥	٠	٢٧٠٠	(٤٣٤٠)	٠	(٢١٠٠)	٥٠٠	٢٣	٠	٠	٠
بيج	٢٨٩٤٣	٠	٠	(٣٠)	٠	٠	١٠٥	٠	٠	٠	٣٧٨	٠
برايس	١٠٩٢٨	٠	(١١٥٠٠)	٠	٠	١٤٠٠٠	(١٦٨)	٠	٥٨	٠	٠	٦١
هوايت	١٢٣٩٤	٠	٠	(٣٧٨)	٠	٠	٨٨٢	٠	٠	٤٥٠٠	٠	٠

جدول رقم (١٠أ-٤): بنك بلاتينيم. مساهمة المنتجات والعملاء فى الربحية

العميل		مدير علاقات العملاء	صافى المساهمة فى تغطية تكاليف العملاء الخاصة والتكاليف الإضافية						مساهمة المنتج	تكاليف العملاء الخاصة	إجمالى مساهمة التشغيل
الاسم	الرقم		القروض	الودائع	حسابات جارية	حسابات استثمار	خدمات استشارية	الحفظ			
هاو	٥٧٣٠١	فورد	٥٠٢١	.	(٥٤٥)	٦٦٦	١٤٩	.	٥٢٩١	(٨٨٨)	٤٤٠٣
هوايت	١٢٣٩٤	فاين	.	.	٢٩٣	٣٣٧٠	.	.	٣٦٦٣	.	٣٦٦٣
توماس	٣٢٩٨٤	فورد	٣١٨٦	.	٣٤٥	.	.	.	٣٥٣١	.	٣٥٣١
لن	٢٤٥٦٦	فاين	١١٥١	٢٢١٩	(٢٨)	.	.	.	٣٣٤٢	.	٣٣٤٢
روز	٤٨٤٨٦	سيج	٤١٢٦	.	٥٢١	٨٦٧	.	.	٥٥٢٢	(٢٤٧٦)	٣٠٤٦
كينج	٣٨٧٥٤	سيج	٢٦٨٢	.	(٢٠٦)	.	١٤٩	.	٢٦٢٥	.	٢٦٢٥
جود	٦٩٨٧٥	فاين	١١٢٧	٢٤٦٩	(٧١١)	٢٢٩	.	.	٣١١٤	(٥٠٠)	٢٦١٤
جراى	٣٩٨٥٣	تروت	٢٨٨٢	.	(٣٢٧)	.	.	.	٢٥٥٦	.	٢٥٥٦
فريمان	٦٠٩٢٨	سيج	١٢٤٤	١٧٢٤	(٥٣٤)	.	٧٤	٥	٢٥١٣	(١٦٧)	٢٣٤٦
برايس	١٠٩٢٨	فاين	.	٢٤٦٩	(١٧١)	.	.	٧	٢٣٠٥	.	٢٣٠٥
بلاك	٧٥٧٨٣	تروت	٢٤١٠	.	٢	.	.	٦	٢٤١٨	(١٣٧)	٢٢٨١
تيرنر	٢٩٣٨٤	فورد	٢٨٨٨	.	(٢٥٢)	.	٣٣٥	.	٢٩٧١	(١٠٦٧)	١٩٠٤
داى	٥٦٩٣٠	فاين	٢٤٩٦	.	(٦١٨)	.	.	.	١٨٧٨	.	١٨٧٨
إليس	٤٧٣٦٤	فورد	٢٢٥٢	.	(٤٦٢)	.	.	.	١٧٩٠	.	١٧٩٠
نون	٩٧٥٧٣	تروت	٢٥٩٧	.	(٨٨٧)	.	.	.	١٧٢٢	.	١٧٢٢
آلن	٨٩٥٦٣	تروت	.	٢٢٦٤	(٨١٨)	.	.	١٢	١٤٤٨	.	١٤٤٨
نن	٢٩٨٥٦	فاين	١١٦٣	.	١٥٧	.	.	٢	١٣٢٠	.	١٣٢٠
دافيز	٢٩٧٤٥	تروت	١٩٣٨	١٦٩	(٣٩٠)	.	٧٤	.	١٧٩١	(٦٩٩)	١٠٩٢
جونسون	٣٨٥٣٦	سيج	.	٩٦٩	٧٧	.	.	.	١٠٤٦	.	١٠٤٦
تايلور	٣٩٨٥٦	سيج	٨٥٢	.	١٤٥	.	.	.	٩٩٧	.	٩٩٧
جرين	٣٧٥٤٥	فورد	.	.	.	٨٣٣	٧٤	.	٩٠٧	.	٩٠٧
جونز	٩٤٥٤٧	تروت	.	١٦٩	.	٣٤٥	٧٤	.	٥٨٨	.	٥٨٨
رش	١٠٩٣٨	فورد	.	٩٦٩	.	(٤٢١)	.	.	٥٤٨	.	٥٤٨
هول	٢٨٥٤١	فاين	.	.	.	٢٨٥	.	.	٢٨٥	.	٢٨٥
أستور	٧٥٣٧٥	سيج	.	.	.	٢١٣	.	٣	٢١٦	.	٢١٦
براون	٦٩٦٥٤	سيج	.	.	٥١١	(١٨١)	١٨٦	.	٥١٦	(٣١٥)	٢٠١
لى	٢٠٤٨٦	فاين	.	.	(١٨٦)	.	٣٣٥	.	١٤٩	.	١٤٩
سميث	٩٢٨٤٧	تروت	.	.	.	(١)	١١٢	.	١١١	.	١١
كراى	٥٦٧٤٩	تروت	.	٣٦٩	(٥٠٢)	.	٢٢٣	.	٩٠	.	٩٠

تابع - جدول رقم (١٠أ-٤)

العميل		مدير علاقات العملاء	صافى المساهمة فى تغطية تكاليف العملاء الخاصة والتكاليف الإضافية						مساهمة المنتج	تكاليف العملاء الخاصة	إجمالى مساهمة التشغيل
الاسم	الرقم		القروض	الودائع	حسابات جارية	حسابات استثمار	خدمات استشارية	الحفظ			
كوك	٩٧٨٥٦	سيج	.	.	٣٨	.	.	٢	٤٠	(٧٨)	(٣٨)
بيج	٢٨٩٤٣	فاين	.	.	(٢٦٨)	.	٢٢٣	.	(٤٥)	.	(٤٥)
جيمس	٥٧٦٢٠	فاين	.	٥٦٩	(٦٣٨)	.	.	.	(٦٩)	.	(٦٩)
كراون	٦٥٣٦٨	سيج	.	١٦٩	(٥٣٩)	.	١٤٩	.	(٢٢١)	.	(٢٢١)
بوش	٨٧٥٩٣	تروت	١٣١٦	.	(٨٩١)	.	٢٦٠	.	٦٨٥	(١٠٦١)	(٣٧٦)
سيمس	٩٧٨٢٥	فورد	.	.	.	(٤٦٤)	.	.	(٤٦٤)	.	(٤٦٤)
إيفانز	٢٠٩٨٤	فورد	.	٥	(٢٩١)	(٤٨٣)	٣٧٢	.	(٣٩٧)	(٦٩)	(٤٦٦)
بيكر	٨٢٥٨٣	سيج	.	.	(٥٣٢)	(٢٧٩)	.	.	(٨١١)	.	(٨١١)
إجمالى مساهمة التشغيل									٥٣٩٦٨	(٧٤٥٧)	٤٦٥١١
يطرح: التكاليف الإضافية المحملة بنسبة ٤٠٪ من تكاليف التشغيل											(١٩٦٦٢)
مجموع الربح قبل الضرائب											٢٦٨٤٩

البيانات المدخلة						
العميل	المنتج	متوسط الرصيد	إيراد الفوائد	مصروف الفوائد	الرسوم والعمولات	حجم الإنتاج

البيانات الثابتة				
العميل	مدير علاقات العملاء	علاقات العملاء	المنتج	تكاليف التشغيل

البيانات المحسوبة				
هامش المساهمة بواسطة:	مدير علاقات العملاء	المنتج	العميل	علاقات العملاء
مدير العلاقات				
المنتج				
العميل				
علاقات العملاء				

شكل رقم (١٠أ-٢): بنك بلاتينيم مخطط هيكل البيانات

جدول رقم (١٠أ-٥): بنك بلاتينيم. مساهمة العملاء حسب مدير علاقات العملاء

مدير علاقات العملاء	العميل		مساهمة المنتج حسب العميل	تكاليف خاصة بالعميل		إجمالي مساهمة التشغيل	
	الاسم	الرقم		رسوم متنازل عنها	تكاليف مباشرة		
فورد	هاو	٥٧٣٣٠١	٥٢٩١	٧٥٢	١٣٦	٤٤٠٣	١٢١٥٢
	توماس	٣٢٩٨٤	٣٥٣١			٣٥٣١	
	تيرنر	٢٩٣٨٤	٢٩٧١	١٠٦٧		١٩٠٤	
	إليس	٤٧٣٦٤	١٧٩٠			١٧٩٠	
	جرين	٣٧٥٤٥	٩٠٧			٩٠٧	
	رش	١٠٩٣٨	٥٤٨			٥٤٨	
	سيمس	٩٧٨٢٥	(٤٦٤)			(٤٦٤)	
	إيفانز	٢٠٩٨٤	(٣٩٧٩)		٦٩	(٤٦٦)	
سيج	روز	٤٨٤٨٦	٥٥٢٢	٢٤٧٦		٣٠٤٦	٩٤٠٧
	كينج	٣٨٧٥٤	٢٦٢٥			٢٦٢٥	
	فريمان	٦٠٩٢٨	٢٥١٣		١٦٧	٢٣٤٦	
	جونسون	٣٨٥٣٦	١٠٤٦			١٠٤٦	
	تايلور	٣٩٨٥٦	٩٩٧			٩٩٧	
	أستور	٧٥٣٧٥	٢١٦			٢١٦	
	براون	٦٩٦٥٤	٥١٦	٣١٥		٢٠١	
	كوك	٩٧٨٥٦	٤٠		٧٨	(٣٨)	
	كراون	٦٥٣٦٨	(٢٢١)			(٢٢١)	
	بيكر	٨٢٥٨٣	(٨١١)			(٨١١)	
تروت	جراى	٣٩٨٥٣	٢٥٥٦			٢٥٥٦	٩٥١١
	بلاك	٧٥٧٨٣	٢٤١٨		١٣٧	٢٢٨١	
	نون	٩٧٥٧٣	١٧٢٢			١٧٢٢	
	آلن	٨٩٥٦٣	١٤٤٨			١٤٤٨	
	دافيز	٢٩٧٥٤	١٧٩١	٦٩٩		١٠٩٢	
	جونز	٩٤٥٤٧	٥٨٨			٥٨٨	
	سميث	٩٢٨٤٧	١١١			١١١	
	كراى	٥٦٧٤٩	٩٠			٩٠	
	بوش	٨٧٥٩٣	٦٨٥	١٠٦١		(٣٧٦)	

تابع - جدول رقم (١٠أ-٥)

مدير علاقات العملاء	العميل		مساهمة المنتج حسب العميل	تكاليف خاصة بالعميل		إجمالى مساهمة التشغيل	
	اسم	رقم		رسوم متنازل عنها	تكاليف مباشرة		
فاين	هوايت	١٢٣٩٤	٣٦٦٣			٣٦٦٣	١٥٤٤٠
	لن	٢٤٥٦٦	٣٣٤٢			٣٣٤٢	
	جود	٦٩٨٧٥	٣١١٤	٥٠٠		٢٦١٤	
	برايس	١٠٩٢٨	٣٣٠٥			٢٣٠٥	
	داى	٥٦٩٣٠	١٨٧٨			١٨٧٨	
	نن	٢٩٨٥٦	١٣٢٠			١٣٢٠	
	هول	٢٨٥٤١	٢٨٥			٢٨٥	
	لى	٢٠٤٨٦	١٤٩			١٤٩	
	بيج	٢٨٩٤٣	(٤٥)			(٤٥)	
	جيمس	٥٧٦٢٠	(٦٩)			(٦٩)	
إجمالى مساهمة التشغيل			٥٣٩٦٨	٦٨٧٠	٥٨٧	٤٦٥١١	٤٦٥١١
يطرح:التكاليف الإضافية المحملة بمعدل ٤٠٪ من تكاليف التشغيل							(١٩٦٦٢)
الربح قبل الضرائب							٢٦٨٤٩

جدول رقم (١٠أ-٦): بنك بلاتينيم. مساهمة العملاء حسب فئات العمر

العميل			صافى المساهمة فى تغطية تكاليف العملاء الخاصة والتكاليف الإضافية							تكاليف العملاء الخاصة	إجمالى مساهمة التشغيل
الاسم	الرقم	فئة العمر	القروض	الودائع	حسابات جارية	حسابات استثمار	خدمات استشارية	الحفظ	مساهمة المنتج		
تيرنر	٢٩٣٨٤	١	٢٨٨٨	.	(٢٥٢)	.	٣٣٥	.	٢٩٧١	(١٠٦٧)	١٩٠٤
جونسون	٣٨٥٣٦	١	.	٩٦٩	٧٧	.	.	.	١٠٤٦	.	١٠٤٦
جرين	٣٧٥٤٥	١	.	.	.	٨٣٣	٧٤	.	٩٠٧	.	٩٠٧
لى	٢٠٤٨٦	١	.	.	(١٨٦)	.	٣٣٥	.	١٤٩	.	١٤٩
كوك	٩٧٨٥٦	١	.	.	٣٨	.	.	٢	٤٠	(٧٨)	(٣٨)
بوش	٨٧٥٩٣	١	١٣١٦	.	(٨٩١)	.	٢٦٠	.	٦٨٥	(١٠٦١)	(٣٧٦)
جيمس	٥٧٦٢٠	٢	.	٥٦٩	٦٣٨	.	.	.	(٦٩)	.	(٦٩)
هاو	٥٧٣٠١	٢	٥٠٢١	.	(٥٤٥)	٦٦٦	١٤٩	.	٥٢٩١	(٨٨٨)	٤٤٠٣
توماس	٣٢٩٨٤	٢	٣١٨٦	.	٣٤٥	.	.	.	٣٥٣١	.	٣٥٣١
جود	٦٩٨٧٥	٢	١١٢٧	٢٤٦٩	(٧١١)	٢٢٩	.	.	٣١١٤	(٥٠٠)	٢٦١٤
جراى	٣٩٨٥٣	٢	٢٨٨٢	.	(٣٢٧)	.	.	.	٢٥٥٦	.	٢٥٥٦
آلن	٨٩٥٦٣	٢	.	٢٢٦٤	(٨١٨)	.	.	١٢	١٤٤٨	.	١٤٤٨
كراى	٥٦٧٤٩	٢	.	٣٦٩	(٥٠٢)	.	٢٢٣	.	٩٠	.	٩٠
لن	٢٤٥٦٦	٣	١١٥١	٢٢١٩	(٢٨)	.	.	.	٣٣٤٢	.	٣٣٤٢
روز	٤٨٤٨٦	٣	٤١٢٦	.	٥٢١	٨٦٧	١٤٩	.	٥٥٢٢	(٢٤٧٦)	٣٠٤٦
كينج	٣٨٧٥٤	٣	٢٦٨٢	.	(٢٠٦)	.	٧٤	٥	٢٦٢٥	.	٢٦٢٥
فريمان	٦٠٩٢٨	٣	١٢٤٤	١٧٢٤	(٥٣٤)	.	.	٧	٢٥١٣	(١٦٧)	٢٣٤٦
برايس	١٠٩٢٨	٣	.	٢٤٦٩	(١٧١)	.	.	٦	٢٣٠٥	.	٢٣٠٥
بلاك	٧٥٧٨٣	٣	٢٤١٠	.	٢	.	.	.	٢٤١٨	(١٣٧)	٢٢٨١
داى	٥٦٩٣٠	٣	٢٤٩٦	.	(٦١٨)	.	.	.	١٨٧٨	.	١٨٧٨
إليس	٤٧٣٦٤	٣	٢٢٥٢	.	(٤٦٢)	.	.	.	١٧٩٠	.	١٧٩٠
نون	٩٧٥٧٣	٣	٢٥٩٧	.	(٨٨٧)	.	.	.	١٧٢٢	.	١٧٢٢
دافيز	٢٩٧٤٥	٣	١٩٣٨	١٦٩	(٣٩٠)	.	٧٤	.	١٧٩١	(٦٩٩)	١٠٩٢
نن	٢٩٨٥٦	٤	١١٦٣	.	١٥٧	.	.	٢	١٣٢٠	.	١٣٢٠
تايلور	٣٩٨٥٦	٤	٨٥٢	.	١٤٥	.	.	.	٩٩٧	.	٩٩٧
هول	٢٨٥٤١	٤	.	.	.	٢٨٥	.	.	٢٨٥	.	٢٨٥

تابع - جدول رقم (١٠أ-٦)

العميل			صافي المساهمة في تغطية تكاليف العملاء الخاصة والتكاليف الإضافية							تكاليف العملاء الخاصة	إجمالي مساهمة التشغيل
الاسم	الرقم	فئة العمر	القروض	الودائع	حسابات جارية	حسابات استثمار	خدمات استشارية	الحفظ	مساهمة المنتج		
براون	٦٩٦٥٤	٤	.	.	٥١١	(١٨١)	١٨٦	.	٥١٦	(٣١٥)	٢٠١
سميث	٩٢٨٤٧	٤	.	.	.	(١)	١١٢	.	١١١	.	١١١
بيج	٢٨٩٤٣	٤	.	.	(٢٦٨)	.	٢٢٣	.	(٤٥)	.	(٤٥)
سيمس	٩٧٨٢٥	٤	.	.	.	(٤٦٤)	.	.	(٤٦٤)	.	(٤٦٤)
هوايت	١٢٣٩٤	٥	.	.	٢٩٣	٣٣٧٠	.	.	٣٦٦٣	.	٣٦٦٣
جونز	٩٤٥٤٧	٥	.	١٦٩	.	٣٤٥	٧٤	.	٥٨٨	.	٥٨٨
رش	١٠٩٣٨	٥	.	٩٦٩	.	(٤٢١)	.	.	٥٤٨	.	٥٤٨
أستور	٧٥٣٧٥	٥	.	.	.	٢١٣	.	٣	٢١٦	.	٢١٦
كراون	٦٥٣٦٨	٥	.	١٦٩	(٥٣٩)	.	١٤٩	.	(٢٢١)	.	(٢٢١)
إيفانز	٢٠٩٨٤	٥	.	٥	(٢٩١)	(٤٨٣)	٣٧٢	.	(٣٩٧)	(٦٩)	(٤٦٦)
بيكر	٨٢٥٨٣	٥	.	.	(٥٣٢)	(٢٧٩)	.	.	(٨١١)	.	(٨١١)

جدول رقم (١٠أ-٧): بنك بلاتينيم. مساهمة العملاء حسب المنطقة الجغرافية

العميل		المنطقة الجغرافية	صافى المساهمة فى تغطية تكاليف العملاء الخاصة والتكاليف الإضافية							تكاليف العملاء الخاصة	إجمالى مساهمة التشغيل
الاسم	الرقم		القروض	الودائع	حسابات جارية	حسابات استثمار	خدمات استشارية	الحفظ	مساهمة المنتج		
هاو	٥٧٣٠١	شمال شرق	٥٠٢١	.	(٥٤٥)	٦٦٦	١٤٩	.	٥٢٩١	(٨٨٨)	٤٤٠٣
هوايت	١٢٣٩٤	شمال شرق	.	.	٢٩٣	٣٣٧٠	.	.	٣٦٦٣	.	٣٦٦٣
توماس	٣٢٩٨٤	شمال شرق	٣١٨٦	.	٣٤٥	.	.	.	٣٥٣١	.	٣٥٣١
لن	٢٤٥٦٦	شمال شرق	١١٥١	٢٢١٩	(٢٨)	.	.	.	٣٣٤٢	.	٣٣٤٢
روز	٤٨٤٨٦	شمال شرق	٤١٢٦	.	٥٢١	٨٦٧	.	.	٥٥٢٢	(٢٤٧٦)	٣٠٤٦
كينج	٣٨٧٥٤	شمال شرق	٢٦٨٢	.	(٢٠٦)	.	١٤٩	.	٢٦٢٥	.	٢٦٢٥
جود	٦٩٨٧٥	شمال شرق	١١٢٧	٢٤٦٩	(٧١١)	٢٢٩	.	.	٣١١٤	(٥٠٠)	٢٦١٤
جراى	٣٩٨٥٣	شمال شرق	٢٨٨٢	.	(٣٢٧)	.	.	.	٢٥٥٦	.	٢٥٥٦
فريمان	٦٠٩٢٨	شمال شرق	١٢٤٤	١٧٢٤	(٥٣٤)	.	٧٤	٥	٢٥١٣	(١٦٧)	٢٣٤٦
برايس	١٠٩٢٨	شمال شرق	.	٢٤٦٩	(١٧١)	.	.	٧	٢٣٠٥	.	٢٣٠٥
بلاك	٧٥٧٨٣	شمال شرق	٢٤١٠	.	٢	.	.	٦	٢٤١٨	(١٣٧)	٢٢٨١
جرين	٣٧٥٤٥	شمال شرق	.	.	.	٨٣٣	٧٤	.	٩٠٧	.	٩٠٧
جونز	٩٤٥٤٧	شمال غرب	.	١٦٩	.	٣٤٥	٧٤	.	٥٨٨	.	٥٨٨
رش	١٠٩٣٨	شمال غرب	.	٩٦٩	.	(٤٢١)	.	.	٥٤٨	.	٥٤٨
سميث	٩٢٨٤٧	شمال غرب	.	.	.	(١)	١١٢	.	١١	.	١١١
كراى	٥٦٧٤٩	شمال غرب	.	٣٦٩	(٥٠٢)	.	٢٢٣	.	٩٠	.	٩٠
بوش	٨٧٥٩٣	شمال غرب	١٣١٦	.	(٨٩١)	.	٢٦٠	.	٦٨٥	(١٠٦١)	(٣٧٦)
بيكر	٨٢٥٨٣	شمال غرب	.	.	(٥٣٢)	(٢٧٩)	.	.	(٨١١)	.	(٨١١)
تيرنر	٢٩٣٨٤	جنوب شرق	٢٨٨٨	.	(٢٥٢)	.	٣٣٥	.	٢٩٧١	(١٠٦٧)	١٩٠٤
داى	٥٦٩٣٠	جنوب شرق	٢٤٩٦	.	(٦١٨)	.	.	.	١٨٧٨	.	١٨٧٨
إليس	٤٧٣٦٤	جنوب شرق	٢٢٥٢	.	(٤٦٢)	.	.	.	١٧٩٠	.	١٧٩٠
نون	٩٧٥٧٣	جنوب شرق	٢٥٩٧	.	(٨٨٧)	.	.	.	١٧٢٢	.	١٧٢٢
آلن	٨٩٥٦٣	جنوب شرق	.	٢٢٦٤	(٨١٨)	.	.	١٢	١٤٤٨	.	١٤٤٨
نن	٢٩٨٥٦	جنوب شرق	١١٦٣	.	١٥٧	.	.	٢	١٣٢٠	.	١٣٢٠
دافيز	٢٩٧٤٥	جنوب شرق	١٩٣٨	١٦٩	(٣٩٠)	.	٧٤	.	١٧٩١	(٦٩٩)	١٠٩٢
جونسون	٣٨٥٣٦	جنوب شرق	.	٩٦٩	٧٧	.	.	.	١٠٤٦	.	١٠٤٦

تابع جدول رقم (١٠أ-٧)

العميل		المنطقة الجغرافية	صافي المساهمة في تغطية تكاليف العملاء الخاصة والتكاليف الإضافية							تكاليف العملاء الخاصة	إجمالي مساهمة التشغيل
الاسم	الرقم		القروض	الودائع	حسابات جارية	حسابات استثمار	خدمات استشارية	الحفظ	مساهمة المنتج		
تايلور	٣٩٨٥٦	جنوب شرق	٠	٠	١٤٥	٠	٠	٠	٩٩٧	٠	٩٩٧
سيمس	٩٧٨٢٥	جنوب شرق	٨٥٢	٠	٠	(٤٦٤)	٠	٠	(٤٦٤)	٠	(٤٦٤)
هول	٢٨٥٤١	جنوب غرب	٠	٠	٠	٢٨٥	٠	٠	٢٨٥	٠	٢٨٥
أستور	٧٥٣٧٥	جنوب غرب	٠	٠	٠	٢١٣	٠	٣	٢١٦	٠	٢١٦
براون	٦٩٦٥٤	جنوب غرب	٠	٠	٥١١	(١٨١)	١٨٦	٠	٥١٦	(٣١٥)	٢٠١
لي	٢٠٤٨٦	جنوب غرب	٠	٠	(١٨٦)	٠	٣٣٥	٠	١٤٩	٠	١٤٩
كوك	٩٧٨٥٦	جنوب غرب	٠	٠	٣٨	٠	٠	٢	٤٠	(٧٨)	(٣٨)
بيج	٢٨٩٤٣	جنوب غرب	٠	٠	(٢٦٨)	٠	٢٢٣	٠	(٤٥)	٠	(٤٥)
جيمس	٥٧٦٢٠	جنوب غرب	٠	٥٦٩	(٦٣٨)	٠	٠	٠	(٦٩)	٠	(٦٩)
كراون	٦٥٣٦٨	جنوب غرب	٠	١٦٩	(٥٣٩)	٠	١٤٩	٠	(٢٢١)	٠	(٢٢١)
إيفانز	٢٠٩٨٤	جنوب غرب	٠	٥	(٢٩١)	(٤٨٣)	٣٧٢	٠	(٣٩٧)	(٦٩)	(٤٦٦)

جدول رقم (١٠أ-٨): بنك بلاتينيم. مساهمة العملاء حسب المهنة

العميل			صافى المساهمة فى تغطية تكاليف العملاء الخاصة والتكاليف الإضافية							تكاليف العملاء الخاصة	إجمالى مساهمة التشغيل
الاسم	الرقم	المهنة	القروض	الودائع	حسابات جارية	حسابات استثمار	خدمات استشارية	الحفظ	مساهمة المنتج		
جونسون	٣٨٥٣٦	١٨٣	.	٩٦٩	٧٧	.	.	.	١٠٤٦	.	١٠٤٦
جرين	٣٧٥٤٥	١٨٣	.	.	.	٨٣٣	٧٤	.	٩٠٧	.	٩٠٧
جونز	٩٤٥٤٧	١٨٣	.	١٦٩	.	٣٤٥	٧٤	.	٥٨٨	.	٥٨٨
كراى	٥٦٧٤٩	١٩٥	.	٣٦٩	(٥٠٢)	.	٢٢٣	.	٩٠	.	٩٠
كوك	٩٧٨٥٦	١٩٥	.	.	٣٨	.	.	٢	٤٠	(٧٨)	(٣٨)
إليس	٤٧٣٦٤	٢٤٣	٢٢٥٢	.	(٤٦٢)	.	.	.	١٧٩٠	.	١٧٩٠
كراون	٦٥٣٦٨	٢٤٣	.	١٦٩	(٥٣٩)	.	١٤٩	.	(٢٢١)	.	(٢٢١)
بيكر	٨٢٥٨٣	٢٤٣	.	.	(٥٣٢)	(٢٧٩)	.	.	(٨١١)	.	(٨١١)
روز	٤٨٤٨٦	٢٥٧	٤١٢٦	.	٥٢١	٨٦٧	.	.	٥٥٢٢	(٢٤٧٦)	٣٠٤٦
كينج	٣٨٧٥٤	٢٥٧	٢٦٨٢	.	(٢٠٦)	.	١٤٩	.	٢٦٢٥	.	٢٦٢٥
جود	٦٩٨٧٥	٢٥٧	١١٢٧	٢٤٦٩	(٧١١)	٢٢٩	.	.	٣١١٤	(٥٠٠)	٢٥١٤
فريمان	٦٠٩٢٨	٢٥٧	١٢٤٤	١٧٢٤	(٥٣٤)	.	٧٤	٥	٢٥١٣	(١٦٧)	٢٣٤٦
داى	٥٦٩٣٠	٢٥٧	٢٤٩٦	.	(٦١٨)	.	.	.	١٨٧٨	.	١٨٧٨
آلن	٨٩٥٦٣	٢٥٧	.	٢٢٦٤	(٨١٨)	.	.	١٢	١٤٤٨	.	١٤٤٨
هول	٢٨٥٤١	٢٨٦	.	.	.	٢٨٥	.	.	٢٨٥	.	٢٨٥
بيج	٢٨٩٤٣	٢٨٦	.	.	(٢٦٨)	.	٢٢٣	.	(٤٥)	.	(٤٥)
جيمس	٥٧٦٢٠	٢٨٦	.	٥٦٩	(٦٣٨)	.	.	.	(٦٩)	.	(٦٩)
بوش	٨٧٥٩٣	٢٨٦	١٣١٦	.	(٨٩١)	.	٢٦٠	.	٦٨٥	(١٠٦١)	(٣٧٦)
هاو	٥٧٣٠١	٣٠٣	٥٠٢١	.	(٥٤٥)	٦٦٦	١٤٩	.	٥٢٩١	(٨٨٨)	٤٤٠٣
جراى	٣٩٨٥٣	٣٠٣	٢٨٨٢	.	(٣٢٧)	.	.	.	٢٥٥٦	.	٢٥٥٦
نون.	٩٧٥٧٣	٣٠٣	٢٥٩٧	.	(٨٨٧)	.	.	.	١٧٢٢	.	١٧٢٢
تايلور	٣٩٨٥٦	٣٠٣	٨٥٢	.	١٤٥	.	.	.	٩٩٧	.	٩٩٧
هوايت	١٢٣٩٤	٣٠٩	.	.	٢٩٣	٣٣٧٠	.	.	٣٦٦٣	.	٣٦٦٣
توماس	٣٢٩٨٤	٣٠٩	٣١٨٦	.	٣٤٥	.	.	.	٣٥٣١	.	٣٥٣١
برايس	١٠٩٢٨	٣٠٩	.	٢٤٦٩	(١٧١)	.	.	٧	٢٣٠٥	.	٢٣٠٥
رش	١٠٩٣٨	٣٠٩	.	٩٦٩	.	(٤٢١)	.	.	٥٤٨	.	٥٤٨

تابع جدول رقم (١٠أ-٨)

العميل			صافى المساهمة فى تغطية تكاليف العملاء الخاصة والتكاليف الإضافية							تكاليف العملاء الخاصة	إجمالى مساهمة التشغيل
الاسم	الرقم	فئة العمر	القروض	الودائع	حسابات جارية	حسابات استثمار	خدمات استشارية	الحفظ	مساهمة المنتج		
لن	٢٤٥٦٦	٣١٢	١١٥١	٢٢١٩	(٢٨)	.	.	.	٣٣٤٢	.	٣٣٤٢
بلاك	٧٥٧٨٣	٣١٢	٢٤١٠	.	٢	.	.	٦	٢٤١٨	(١٣٧)	٢٢٨١
تيرنر	٢٩٣٨٤	٣١٢	٢٨٨٨	.	(٢٥٢)	.	٣٣٥	.	٢٩٧١	(١٠٦٧)	١٩٠٤
نن	٢٩٨٥٦	٣١٢	١١٦٣	.	١٥٧	.	.	٢	١٣٢٠	.	١٣٢٠
دافيز	٢٩٧٤٥	٣١٢	١٩٣٨	١٦٩	(٣٩٠)	.	٧٤	.	١٧٩١	(٦٩٩)	١٠٩٢
أستور	٧٥٣٧٥	٤١٤	.	.	.	٢١٣	.	٣	٢١٦	.	٢١٦
سيمس	٩٧٨٢٥	٤١٤	.	.	.	(٤٦٤)	.	.	(٤٦٤)	.	(٤٦٤)
إيفانز	٢٠٩٨٤	٤١٤	.	٥	(٢٩١)	(٤٨٣)	٣٧٢	.	(٣٩٧)	(٦٩)	(٤٦٦)
براون	٦٩٦٥٤	٤٣١	.	.	٥١١	(١٨١)	١٨٦	.	٥١٦	(٣١٥)	٢٠١
لى	٢٠٤٨٦	٤٣١	.	.	(١٨٦)	.	٣٣٥	.	١٤٩	.	١٤٩
سميث	٩٢٨٤٧	٤٣١	.	.	.	(١)	١١٢	.	١١١	.	١١١

أهم المصطلحات:

مدير علاقات العملاء	Account Relationship Manager
عائد المساهمة الترافقى للمنتجات	Cross-product Contribution
البيع الترافقى (التسويق المتقاطع)	Cross-selling
حسابات جارية بفائدة	Interest-bearing Current Accounts
العمولات المحددة عن طريق التفاوض	Negotiated Commission
خدمات التمويل الشخصى	Personal Finance Services
نموذج أولى	Prototype

الفصل الحادى عشر

استخدام نظام تحديد التكلفة
على أساس النشاط
لأغراض الإدارة على أساس النشاط

مقدمة:

من أجل تعزيز القيمة من وجهة نظر المساهم أو المحافظة عليها؛ يجب على المنظمة أن تهدف إلى ربحيتها فى الأجلين القصير والطويل. ولتحقيق هذا الأمر، يجب أن تكون المنظمة قادرة على إدارة مواردها (العاملين، والتقنية، ورأس المال)، بما يضمن تحقيق أقصى قيمة بأقل تكلفة. تقليدياً كانت التكاليف تدار عن طريق تقسيم المنظمة إلى مراكز تكلفة، وفرض الرقابة على التكاليف داخل كل مركز تكلفة من خلال استخدام التقارير الدورية العادية عن النفقات الفعلية. فى الكثير من التقارير كانت تقارن نفقات الفترة مع نفقات نفس الفترة من العام السابق، أو مع الفترة السابقة، أو مع شكل ما من أشكال الموازنة التخطيطية. وتجدر الإشارة إلى أنه كان ضرورياً أن يتم إعداد التقارير مرة على الأقل كل عام، أو كل ربع سنة، أو شهرياً، ولكن كانت بعض المنظمات تعد التقارير على أساس أسبوعى.

إن إدارة التكلفة الأساسية حسب الأنشطة، باستخدام نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط كأساس للتحليل والرقابة يوفر وسيلة للنظر إلى النفقات من منظور جديد. إن التركيز على الأنشطة يقلص من التركيز على مراكز التكلفة، ومن ثم سيطرة مديرى مراكز التكلفة. ويمكن أن يشكل هذا الأمر أساساً لتحليل التكلفة والعائد، وهو ما ييسر عملية اتخاذ القرارات التى تتأسس على القيمة المحددة للنشاط داخل المنظمة والتكاليف التى يتسبب فيها ذلك النشاط.

ويمكن أن تستخدم المعلومات المحددة على أساس النشاط فى المؤسسات المالية، كأساس لمجموعة متنوعة من الأدوات التى تساعد المديرين التنفيذيين فى إدارة التكلفة الأساسية. تلك المعلومات يمكن أن تستخدم كوسيلة تستخدم بانتظام لمتابعة التكاليف حسب الأنشطة أو مقاييس الأنشطة على مستوى المنظمة. وقد يتضمن ذلك الحاجة إلى وضع أهداف أو موازنات تخطيطية للأنشطة والتكاليف، ولكن الأمر ينزع إلى التركيز على وسائل تحسين تنفيذ الأنشطة فى الأجل الطويل، وهو ما يُمَكِّن المؤسسة من الاتجاه نحو تحقيق أهداف الشركة من خلال متابعة الإنتاجية، والانتفاع بالطاقة، والكفاءة والفعالية؛ لهذا فيمكن أن تستخدم تلك المعلومات كأساس لإعداد الموازنة التخطيطية على أساس النشاط، ولكنها يمكن أن تستخدم ببساطة أيضًا كأساس للقيام بمشروع ينفذ مرة واحدة لخفض التكلفة.

ينظر هذا الفصل إلى المعلومات المحددة على أساس النشاط كأساس لخفض التكلفة، وإدارة تكاليف النشاط، وإعداد الموازنات التخطيطية على أساس النشاط، وإدارة الأداء، كما يتضمن الفصل مثالاً عملياً لمشروع ينفذ مرة واحدة لخفض التكلفة فى شركة تأمين.

مبادرات خفض التكلفة:

نظراً لتزايد حدة المنافسة فى الأسواق، وتقلص هوامش الأرباح؛ فإن الحاجة إلى الرقابة على التكاليف وخفضها (أو على الأقل عدم زيادتها) قد أدت إلى تركيز الاهتمام على وسائل إدارة التكلفة داخل المنظمة. ففى الوقت الحاضر قامت الكثير من المؤسسات المالية بتطبيق شكل ما من مشروعات خفض التكلفة. وفى كثير من الأحوال، تتكون مبادرات خفض التكلفة من توجيه أو أمر من المدير الإدارى أو المدير المالى يقرر فيه أن التكاليف سوف تظل على نفس مستويات العام السابق (خفض التكلفة بما يوازى التضخم)، أو أنه سوف يتم تخفيض التكلفة بنسبة ثابتة محددة. هنا يقوم مديرو مراكز التكلفة الذين تنبهوا لهذا الأمر بتضخيم موازناتهم التخطيطية بما يضمن تحقيق الخفض المطلوب دون أن يؤثر ذلك على البنية الأساسية فى أقسامهم. أما المديرون الآخرون الذين قاموا فعلاً بتخفيض تكاليفهم فسوف يعانون خفضاً مدمراً محتملاً فى مستويات الخدمة التى يقدمونها، وهو ما قد يؤثر على قدرة المنظمة ككل على تقديم خدماتها.

من الجدير بالذكر أن خفض التكلفة يمثل عنصراً واحداً فقط من إطار أوسع لإدارة التكلفة. وتقليدياً كانت مبادرات خفض التكلفة تنزع إلى أن تكون مبادرات ذات تأثير كبير قصير الأجل، وهذا يرجع إلى عدم تحديد المسببات الرئيسية للمشكلة. ومع أن مشروع خفض التكلفة على أساس النشاط لن يحل محل الطرق القائمة لإدارة التكلفة؛ إلا أنه يوفر الأساس الدائم لإدارة أفضل للتكلفة. هذا وتعتمد طرق إدارة التكلفة على التخطيط المستمر والرقابة الدائمة على جميع جوانب الأعمال بالمنشأة؛ فالتكاليف تمثل جزءاً متكاملاً من البنية الأساسية، وأى قرار يتخذ بواسطة الإدارة سوف يتضمن حتماً نفقات تتحملها المنشأة فى الأجلين الطويل والقصير. ومن الجدير بالذكر إن إقامة نظام جديد لإدارة التكلفة سوف يكون له آثار يمكن تحقيقها على المدى البعيد، تتمثل فى تغيير طريقة قياس الأداء داخل المنظمة ككل.

إن استخدام نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط كأساس للقيام بمشروع ينفذ

مرة واحدة لخفض التكلفة؛ يوفر وسيلة تمكن الإدارة من تحديد الأنشطة المتكررة أو الدخيلة، وتقييم المنافع التى تعود على المنظمة من الأنشطة التى يتم أداؤها على مستوى المنظمة بالكامل. أيضاً فإن التفكير حسب الأنشطة يوفر الفرصة لإعادة التفكير بشأن طريقة تنظيم المؤسسة وكيفية تشغيلها، الأمر الذى قد يؤدى إلى إعادة تنظيم شاملة.

وبخلاف أى شكل آخر؛ فإن المنفعة الأساسية لأسلوب تحديد التكلفة على أساس النشاط تكمن فى جوهر الأسلوب نفسه، والذى يركز على الأنشطة وليس المسئوليات. فعملية فحص التكلفة فى ظل هذا النظام تتم بمعزل عن الأشخاص، ومن ثم فإنه يُمَكِّن الإدارة من تقييم الأنشطة المنفذة بالنسبة لمستوى و/أو جودة الخدمة المقدمة، وكذلك العوامل المسببة للتكاليف التى تحملتها المنظمة.

إن عملية تنفيذ مشروع خفض التكلفة تتطلب الالتزام الكامل من جانب الإدارة العليا، كما تتطلب كفالة والتزام مجلس الإدارة بالمنظمة. فبدون هذا النوع من الالتزام، من المرجح أن تتعثر المبادرة، وذلك عندما يستوجب الأمر اتخاذ قرارات سياسية معقدة تتعلق بإعادة التنظيم والأنشطة الزائدة غير الضرورية.

لقد تم عرض آلية تحديد التكاليف حسب الأنشطة، وكذلك عرضت منهجية إقامة وتنفيذ نظام للمعلومات المحددة على أساس النشاط، وذلك فى الفصلين الثالث والرابع على التوالى، أما تطبيقها على أنشطة ذات أغراض خاصة بخفض التكلفة، فتتناوله الأقسام التالية من الفصل.

التمهيد للمشروع:

سوف تركز متطلبات مبادرة خفض التكلفة على كفالة الإدارة العليا، والتزام الإدارة على جميع المستويات، وكذلك على نطاق المشروع.

تحديد مكونات البيانات:

تتضمن العملية تحليل الأنشطة الرئيسية على مستوى المنظمة ككل وذلك على أساس يتصف بالثبات والاتساق. لا شك أنه من الأهمية بمكان تحديد الأنشطة، العادية والاتفاق عليها قبل إجراء أى تحليل، وإلا فسوف تستخدم تعاريف مختلفة فى كل قسم، ومن ثم سوف تصبح المقارنات أكثر صعوبة. وعادة فإن تركيز مبادرة خفض التكلفة ينصب على

تحليل الأنشطة العادية على مستوى المنظمة، وتحديد فرص تخفيض أو حذف أو تحسين تلك الأنشطة.

وحين يتم تعريف الأنشطة؛ فيمكن أن تستخدم تلك الأنشطة باعتبارها لب عملية التحليل، حيث يجب تحديد الفئة التى يندرج تحتها. هذا وقد سبق تناول تبويب الأنشطة فى الفصل الخامس، ولكن باختصار، يجب أن يكون من السهل تبويب كل نشاط من الأنشطة الرئيسية التى حددت بواسطة الأقسام، باعتباره نشاطًا أساسيًا أو اختياريًا، على أن يتم، داخل هذه الحدود، تبويبها إلى أنشطة مساندة أو أنشطة تشغيلية. ومن الأهمية بمكان التشديد على أن تبويب الأنشطة يخضع للحكم الشخصى، ويستخدم فقط كوسيلة مساعدة للبحث عن فرص خفض التكلفة أو تحسين الكفاءة. ومن الجدير بالذكر أن تبويب أى نشاط يعتبر فنًا وليس علمًا، وقد يختلف باختلاف المؤسسات المالية، فعلى سبيل المثال، تدريب الموظفين ربما يعتبر نشاطًا أساسيًا بالنسبة لإحدى المنظمات، ولكنه يعتبر نشاطًا اختياريًا بالنسبة لمنظمة أخرى.

ويقصد بالنشاط الأساسى ذلك النشاط الذى يجب أن ينفذ، إما لأنه يمثل متطلبًا قانونيًا (مثل الوفاء بالمتطلبات التنظيمية لإعداد التقارير) أو لأن عدم تنفيذ ذلك النشاط سوف يؤدى إلى توقف الأعمال (على سبيل المثال، الاحتفاظ بنظم معالجة المعاملات). هذا، ويجب أن يتم تنفيذ الأنشطة الأساسية على مستوى ما، ومن ثم يجب أن تحدد الإدارة مستوى الجهد والنفقات الضرورية المصاحبة لذلك.

أما الأنشطة الاختيارية فهى تلك الأنشطة التى لا تعتبر أساسية، والتى قد لا تتغير بتغير مستوى الأعمال المنفذ، ومن ثم يمكن حذفها بدون التأثير على البناء الأساسى للمنظمة.

ومن الجدير بالذكر أنه من السهولة بمكان تبويب جميع الأنشطة كأنشطة أساسية، ولكن الهدف من ذلك هو تحديد تلك الأنشطة غير الضرورية، والتى تعتبر اختيارية، والتى يجب تبرير تنفيذها على أساس القيمة التى تضيفها للمنظمة. وتجدر الإشارة إلى أنه عند القيام بتنفيذ أى مشروع لخفض التكلفة، فمن الضرورى خضوع الأنشطة الأساسية للمراجعة والفحص، ولكن التركيز فى هذه الحالة سيكون على طرق تنفيذ العمليات بكفاءة أكبر عن طريق إعادة هندسة العمليات بشكل أو بآخر. هذا ويجب دائمًا أن تضيف الأنشطة التشغيلية الأساسية قيمة بالنسبة للمنظمة، على الرغم من أن مستوى الجهد

والنفقات المرتبط بهذه الأنشطة قد يكون موضع تساؤل كجزء من مبادرة التحسين. أما الأنشطة المساندة الأساسية فهى لا تضيف قيمة فى حد ذاتها، ولكن يجب الاستمرار فى تنفيذها؛ لأن هذا الأمر يعتبر جوهرياً لاستمرار المنظمة فى مزاولة أعمالها.

ولتحديد ما إذا كان النشاط اختيارياً أم لا، فهناك طريقة واحدة تتأسس على تقييم مدى استمرارية توريد المنتج أو الخدمة خلال السنوات القادمة إذا ما تم استبعاد أو حذف ذلك النشاط. وتتضمن الأنشطة التى قد تقع فى هذه المجموعة، أنشطة التخطيط الإستراتيجى، والمحاسبة الإدارية، والتدريب، وتطوير نظم جديدة، وتطوير منتجات جديدة، وتجديد المواقع، وغير ذلك.

الأنشطة المساندة هى تلك الأنشطة التى لا ترتبط بالمنتج وتؤدى لكى تستمر المنظمة (مثل إعداد التقارير النظامية). وقد تكون تلك الأنشطة أساسية بطبيعتها، ولكنها يمكن أن تتضمن بعض الأنشطة الاختيارية مثل الإعلان عن الشركة. هذه الأنشطة لا ترتبط بمنتج معين أو مجموعة منتجات ولكن تزاولها المنظمة من أجل المحافظة على صورتها فى السوق؛ لهذا يجب أن تخضع الأنشطة المساندة الاختيارية إلى مناقشة انتقادية لتحديد ما إذا كان من الممكن تبريرها على أساس التكلفة والعائد.

ويمكن أن تكون الأنشطة التشغيلية إما أساسية أو اختيارية. وإلى حد ما، سيحدد التبويب الذى يدرج تحته النشاط الآثار الناتجة عن التحليل. وعندما يستخدم تحليل الأنشطة كأساس لخفض التكلفة وتحسين الإنتاجية؛ فإن كيفية تصنيف الأنشطة سوف تيسر البحث عن سبل الوصول إلى تلك التحسينات.

تجميع البيانات:

بعد الاتفاق على التعاريف المشتركة للأنشطة على مستوى المنظمة؛ يكون من الضرورى تحديد الوقت المستنفد فى تنفيذ كل نشاط من مختلف الأنشطة داخل كل قسم. فهناك أنشطة ترتبط بقسم محدد، فى حين أن هناك أنشطة مشتركة تنفذ فى عدد من الأقسام. وتجدر الإشارة إلى أنه بالنسبة للخطوات التمهيدية لمبادرات خفض التكلفة، فمن المعتاد ألا يكون ضرورياً الدخول فى تفاصيل أكثر من الوقوف على الأنشطة الرئيسية، وعادة فإن الوقت المخصص لتنفيذ هذه الخطوات التمهيدية يكون محدوداً ولا يتجاوز عُشر رجل/سنة.

تطوير نظام للمعلومات على أساس النشاط:

فى أى مبادرة لخفض التكلفة، من المحتم أن يكون هناك كم كبير من البيانات يحتاج إلى تحليل. حيث يجب أن يتم قياس الأنشطة، كما يجب أن يتم تقدير التكاليف، مع المحافظة على تكامل وشكل البيانات. وتجدر الإشارة إلى أن هناك الكثير من حزم برامج الحاسب الآلى المسجلة و المستخدمة بواسطة الاستشاريين المتخصصين فى هذا النوع من العمل، كما أنه يوجد فى السوق بعض حزم البرامج التى يمكن أن تستخدم دون الحاجة إلى الاستعانة باستشاريين خارجيين. ولكن هذه البرامج تحتاج إلى مهارات وخبرة لاستخدامها بكفاءة.

تنسيق المعلومات المحددة على أساس النشاط:

كما سبق أن رأينا، يقصد بتحديد التكلفة طريقة لتحديد وقياس وتخصيص وتحليل المصروفات المصاحبة للبنود التى يجب أن تتحمل بالتكاليف. ويمكن أن تتأسس التكاليف على مجموعة متنوعة من الأطر الزمنية؛ فالتكاليف التاريخية والفعلية والواردة فى الموازنة التخطيطية المتنبأ بها، وكذلك استنباطات النفقات طويلة الأجل، كلها تمثل أسس التكلفة التى قد تستخدم فى مبادرات خفض التكلفة. وتجدر الإشارة إلى أنه يجب أن يتضمن أى تحليل للتكلفة جميع عناصر التكاليف الخاصة بمزاولة النشاط، وذلك حتى يمكن بيان مدى المحافظة على تكامل أساس التكلفة (التكاليف الأساسية). ولكن من الأهمية بمكان ألا يتم تشويه التحليل بعمليات تحميل حكمية للتكاليف، هدفها فقط ضمان التوافق مع الحسابات المالية. إن الموازنة بين الحاجة إلى إدراج جميع عناصر التكاليف، والمعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات؛ يمكن الوصول إليها عن طريق كشوف المطابقة، والمجاميع الفرعية التى تسلط الضوء على النتائج المهمة والأساسية.

ومن الجدير بالذكر أنه يمكن - بالتوازى مع عملية تحديد التكلفة - تحديد قيمة كل نشاط بالنسبة للمنظمة، حيث يجب أن يكون من السهل نسبيًا تحديد القيمة المرتبطة بالأنشطة الأساسية التشغيلية. فهذه الأنشطة يجب أن تكون أنشطة مولدة للإيرادات باعتبارها ضرورية لتوفير منتجات أو تقديم خدمات متميزة للعملاء. ومن ناحية ثانية، سوف تكون هناك بعض الأنشطة الاختيارية التشغيلية؛ حيث تكون عملية تحديد القيمة المرتبطة بها أكثر صعوبة، وبالتالى يصعب التعبير عنها كميًا.

نفس المنطق ينطبق على الأنشطة المساندة؛ حيث إن هذه الأنشطة، بصفة عامة، توفر قيمة ضئيلة قابلة للقياس المالى. هذا ويجب أن تنفذ الأنشطة المساندة الأساسية، إما للوفاء بمتطلبات قانونية، أو لدعم البنية الأساسية للمنظمة. ويمكن أن يكون مقدار التكاليف الخاصة بتلك الأنشطة موضع تساؤل، ومن ثم فيمكن مراجعتها وفحصها لتحديد مجالات تحسين الكفاية، ولكن لا يمكن حذف الأنشطة فى حد ذاتها. ومن ناحية أخرى، فيمكن أن يتم تخفيض أو حذف الأنشطة الاختيارية إذا كانت القيمة التى تضيفها للمنظمة لا تبرر ما تتحمله من تكاليف فى سبيل تنفيذ تلك الأنشطة.

ومن الجدير بالذكر أنه قد تكون قيمة الأنشطة الاختيارية غير قابلة للتعبير الكمى ماليًا، ولكن يمكن تقدير هذه القيمة على أساس الأهمية النسبية لتلك الأنشطة بالنسبة للمنظمة. إن هذا يتضمن الحصول على إجماع داخل المنظمة فيما يتعلق بالقيمة النسبية لكل نشاط بالنسبة للأهداف الإستراتيجية للمنظمة. هذا ويجب أن يتم ترتيب الأنشطة تبعًا لأهميتها بالنسبة لبعضها البعض. على سبيل المثال: هل تقيِّم المنظمة بحوث السوق بقيمة أكبر من القيمة التى تحددها للمحاسبة الإدارية؟ وهل التدريب أكثر أهمية من إرشاد العاملين وتوجيههم؟

بعد ذلك تستخدم القيم المعطاة للأنشطة الاختيارية لتطوير مصفوفة التكلفة/العائد، التى تمكن الإدارة أن تركز الاهتمام بطرق مختلفة على الأنشطة التى ترد تحت مختلف العناوين (انظر الشكل رقم ١١-١).

شكل رقم (١١-١): مصفوفة التكلفة/ العائد

استخدام المعلومات:

يجب مبدئيًا أن تركز الإدارة على تلك الأنشطة ذات التكلفة المرتفعة والقيمة (المنفعة) المنخفضة. تلك الأنشطة التى قد يتم حذفها، تقليصها، تحسينها، أو ميكنتها وذلك لأغراض خفض التكلفة وزيادة القيمة المقدرة لكل نشاط. أيضًا يجب مراجعة وفحص تلك الأنشطة ذات التكلفة والمنفعة المرتفعتين؛ وذلك من أجل تحديد أية طرق يمكن أن تستخدم لخفض التكاليف أو أساليب لتحسين كفاءة وفعالية تلك الأنشطة.

وعلى نحو آخر، يجب أن تأخذ الإدارة فى الاعتبار الأنشطة ذات التكلفة المنخفضة والمنفعة المرتفعة، والتى يكون من الممكن تحفيزها، وزيادتها، وتعزيزها، وذلك من أجل زيادة القيمة التى يحققها النشاط للمنظمة بأقل تكلفة ممكنة. وأخيرًا قد تقوم الإدارة بدراسة وفحص الأنشطة منخفضة التكلفة منخفضة المنفعة لكى تحدد ما إذا كان من الواجب تنفيذ تلك الأنشطة كما هى، أو بعبارة أخرى ما إذا من الممكن تحسين قيمة مثل تلك الأنشطة.

إن عملية مراجعة وفحص الأنشطة المحددة فى مصفوفة التكلفة العائد، وتحديد فرص خفض التكلفة، وتحسين الكفاءة، والميكنة، والحذف، والتعزيز - تعتبر واحدة من أكثر الخطوات أهمية فى مبادرة خفض التكلفة. لا شك أنه من الأهمية بمكان إشراك إدارة المنظمة والعاملين بها فى تحديد فرص تغيير كلٍ من الأنشطة الأساسية والاختيارية التى تؤدى فى البيئة التى ينتمون إليها، وكذلك من الأهمية بمكان ضمان التزامهم بتنفيذ التوصيات التى يتم التوصل إليها والتأكيد على ذلك.

ويمكن تنفيذ ذلك من خلال طريقين هما: مقابلة هؤلاء المشاركين فعلاً فى أداء الأنشطة، والمناقشات بين مجموعات من رجال الإدارة العليا والوسطى بالمنظمة. فالمدير المسئول عن تنفيذ النشاط أو مجموعة من الأنشطة يجب أن يناقش مع نظرائه أو مع المستخدمين قيمة النشاط والمنافع المستمدة منه. فقد تقرر المجموعة أن مستوى الخدمة المقدمة مرتفع جداً، ومن ثم يجب أن يتم تخفيض هذا المستوى، الأمر الذى يترتب عليه تحمل المنظمة تكلفة مخفضة. وعلى نحو بديل، فقد تقرر المجموعة أنه يمكن أن ينفذ النشاط بطريقة أخرى تحقق درجة أعلى من الكفاءة. ومن ناحية أخرى يجب عدم التقليل من شأن سؤال الأفراد المسئولين عن تنفيذ الأنشطة أنفسهم عن مقترحاتهم بخصوص السبل التى يمكن بها تحسين الكفاءة أو الفعالية. لا شك أن هؤلاء الأفراد لديهم أفكار جيدة لم يتم الإفصاح عنها من قبل؛ نظراً لارتباطهم المباشر بالمهام التى يتم تنفيذها.

أما الفعالية فتعتمد على تنفيذ الأنشطة الصحيحة بكفاءة. ومن خلال ربط التكاليف بالأنشطة؛ يمكن للإدارة تحديد أولويات المجالات التى يجب تركيز الجهود عليها، بما يمكن من أداء العمل بشكل أكثر كفاءة وفعالية، وحيث يمكن تخفيض التكاليف أو تحسين الأداء.

وتجدر الإشارة إلى أن إدارة تكاليف التشغيل قد تتضمن إعداد الموازنة التخطيطية على أساس النشاط، ولكنها قد تتضمن تحديد أهداف للأنشطة يمكن عن طريقها وعلى أساس مستمر متابعة الإنتاجية، والكفاءة، والفعالية. ومن ناحية أخرى يمكن متابعة التكاليف ورقابتها من خلال النظم القائمة للرقابة بالموازنات (لمتابعة التكاليف حسب الأقسام فى الطريقة التقليدية)، وأيضًا من خلال تكلفة الوحدة من النشاط (لكى تركز على الكفاءة والفعالية). أما الإنتاجية فيتم متابعتها بالتوازى مع تحليل التكلفة، على أساس الحجم والجودة تأسيسًا على تعاريف تتصف بالثبات والملاءمة للأنشطة.

كايزان:

هو أسلوب إدارى يابانى يتأسس على التحسين التدريجى المستمر، أى تنفيذ الأمور على دفعات صغيرة بشكل أفضل (كايزان تعنى التحسين). أساس إستراتيجية كايزان هو الاعتقاد بأن الإدارة يجب أن تفى بحاجات العملاء إذا أريد تحقيق النجاح للمنظمة. إن التحسينات فى الجودة، وفاعلية التكلفة، والجدولة تعتبر من الأمور الحيوية. لقد قدمت كايزان طريقة للتفكير تتأسس على العمليات، كما قدمت نظامًا إداريًا يدعم ويساند جهود التحسين. إنها تختلف عن معظم الممارسات الغربية فى أنها تكافئ الجهد المبذول، وليس فقط النتائج المتولدة؛ ولهذا فإنها تشجع على الإبداع وتقديم الأفكار القيمة التى تستحق أن توضع موضع الاختبار والدراسة، شأنها شأن تلك الأفكار مضمونة النجاح.

إن الرسالة التى يرسلها منهج كايزان هى أنه لا يجب أن يمر يوم واحد دون أن يكون هناك أى نوع من أنواع التحسين قد حدث فى مكان ما داخل الشركة. إن كايزان تتوقع أن يشارك كل فرد داخل المنظمة وأن يؤدى العمل بشكل أكثر فعالية وأكثر ربحية؛ إنها تفترض أن أى فرد يقضى ثلث حياته تقريبًا فى بيئة العمل؛ فينبغى بطبيعة الحال أن تكون لديه الرغبة فى تحسين تلك البيئة.

إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد الأساليب الأمريكية التى تتأسس على كايزان. ومن الجدير بالذكر أنه تاريخيًا، كانت الأهداف الرئيسية للمديرين فى المنظمات الغربية تتمثل فى زيادة الأرباح فى منظماتهم، وتحقيق النمو فى قيمة الأعمال وذلك لمصلحة المساهمين. وهكذا كانت فلسفة ومنهج إدارة الجودة الشاملة (التى تبناها فى البداية وطورها علماء أمريكيون مثل ديمنج، كروسبى، وجوران) بمنزلة المكون الأهم فى عوامل نجاح هؤلاء المديرين.

وتهدف إدارة الجودة الشاملة بشكل أساسى إلى زيادة رضا العملاء، وذلك عن طريق تحديد العوامل التى تحد من الأداء الحالى والتخلص منها. إنها تتطلب استخدام أسلوب أو منهج فرق العمل، كما تتطلب فهمًا جيداً للأنشطة والعمليات التى يتم تنفيذها داخل المنظمة، وهو الأمر الذى تناولناه فيما سبق. هذا ويجب أن تؤدى مبادرات إدارة الجودة الشاملة إلى التخلص من الأنشطة التى لا تضيف قيمة للمنظمة، وتحسين جودة المنتجات والخدمات، وتحديد المجالات التى يمكن فيها تحسين الكفاءة والفعالية، وتطبيق ثقافة التحسين المستمر. وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن أن تقاس النتائج عن طريق استخدام تكاليف الأنشطة للتعبير الكمى عن التحسينات المتوقعة فى فعالية التكلفة، ودراسة مستوى الرضا لدى العملاء، وذلك لتقييم المنافع المتحققة من الجودة.

نظم "فى الوقت المحدد":

لقد استخدمت فى بداية الأمر نظم "فى الوقت المحدد (جيت)" فى المجال الصناعى، من أجل التخلص من أوقات الانتظار التى تشتمل عليها عمليات تسليم المواد الخام إلى أقسام الإنتاج، وكذلك عمليات تسليم المنتجات إلى العملاء. ومن الجدير بالذكر أن هذه النظم تتطلب إقامة علاقات جيدة مع الموردين، وذلك لضمان تحقيق أفضل موازنة أو مواءمة بين التكلفة والجودة والتسليم من ناحية، والقدرة على الاستجابة بشكل سريع لحاجات العملاء من ناحية أخرى. فطبقًا لهذه النظم لا يبدأ الإنتاج إلا استجابة لطلبات العملاء، الأمر الذى يترتب عليه خفض المخزون من المواد الخام، والإنتاج تحت التشغيل، والإنتاج التام. وهذا يؤدى بدوره إلى زيادة التدفقات النقدية، وتحسين الربحية.

هذا، وتستخدم نظم فى الوقت المحدد فى الوقت الحاضر فى بعض المؤسسات المالية؛ من أجل محاولة التخلص من أوقات الانتظار بدءًا من الاستفسار أو الاستعلام، وانتهاءً

بقبول المنتج من جانب العميل. ففى صناعة الخدمات المالية يبدأ الإنتاج فعلاً كاستجابة لطلب العميل، كما أن تكلفة الإنتاج تحت التشغيل (تكلفة تنفيذ الأعمال البنكية التى مازالت تحت التنفيذ) قد تم تخفيضها إلى أدنى حد ممكن من خلال الاستخدام الكفء للأموال.

التحسين المستمر:

التحسين المستمر هو أسلوب تم استنباطه من الكثير من الأنماط الإدارية الأخرى، بما فى ذلك كايزان وإدارة الجودة الشاملة. ويتأسس هذا الأسلوب على تشجيع جميع العاملين على مراجعة وفحص الأنشطة والعمليات بشكل مستمر؛ وذلك من أجل الوصول إلى فرص لتحسينها. وتجدر الإشارة إلى أن الكثير من خطط التحسين المستمر ما هى إلا امتداد لخطط مقترحات العاملين التى كانت شائعة الاستخدام فى حقبة السبعينيات الميلادية.

قيمة مراجع المقارنة (المعايير):

تعتبر عملية استخدام مراجع المقارنة (المقارنة بالمعايير) بمنزلة طريقة لمقارنة منظمة بأخرى، أو مرحلة تنفيذ عمل معين بأخرى، أو نشاط بآخر، أو مقارنة وظيفة بأخرى. هذا ويمكن تنفيذ تلك المقارنات بالنظراء (الأقران أو الأنداد)، أو بالمنافسين، أو بالعملاء أو الموردين، وبالمشاركين فى الأعمال، وبالصفوة فى نفس المجال. وتجدر الإشارة إلى أن أسباب القيام باستخدام مراجع المقارنة تتضمن:

- تحديد جودة أداء المنظمة بالمقارنة مع أداء المنظمات المناظرة، المنافسين، أو الصفوة فى نفس المجال، وذلك كمدخلات لعملية تحديد الأهداف الخاصة بجهود تحسين الأداء.
- وضع معيار مرجعى للأداء يمكن بمقتضاه تقييم النتائج.
- تحديد الممارسات العملية الملائمة والتى يمكن الاقتداء بها، وكذلك تلك الممارسات غير الملائمة والتى يجب تفاديها.
- تحديد المجالات التى يمكن فيها تحسين الكفاءة والفعالية.

ومن الجدير بالذكر أنه يمكن أن تختلف عملية اختيار المعيار لأغراض المقارنة، وهذا يعتمد على أهداف المشروع. فإن كان الأمر يستلزم سرعة إتمام عملية المقارنة بالمعايير؛

فمن المقبول دعوة المنظمات الأخرى للمشاركة، فى ضوء العلاقات القائمة معها، أو استخدام المواد العلمية المتاحة التى ينشرها طرف ثالث. وعلى نحو آخر، إذا كان مطلوباً توافر معلومات إحصائية تفصيلية عن عملية معينة؛ فيجب على المشاركين اختيار الخبير فى أداء العملية. وإذا كان مشروع المقارنة بالمعايير مركزاً على تحديد أفضل الممارسات العملية، فيجب أن تتم دعوة المنظمات المعروف أنها تمثل الصفوة فى هذا المجال.

فى أى من تلك المواقف، فإنه ربما يكون هناك طرف ثالث محايد قادر على المساعدة فى التجهيز والإعداد للدراسة بما يضمن السرية، وترتيب وتفسير النتائج، وتيسير عملية التنظيم والاتصال بين المشاركين فى الدراسة. وكمقابل لمشاركتهم، فعادة ما يتم تبادل المعلومات بين المشاركين فى عملية المقارنة بالمعايير عند الانتهاء من تجميع وتقييم المعلومات. وقد تتكون تلك المعلومات التى يتم تبادلها من معلومات ذات صلة برتب أو مستويات الأداء أو أى بيانات مرتبة أو مستويات، أو أى تفسيرات أخرى.

إعادة هندسة العمليات:

سواء كانت الشركات الرائدة فى مجال صناعتها تنشد تحسين الجودة، أو خفض وقت دورة النشاط، أو خفض التكاليف - فإنها تعمل اليوم على تحسين طرق تنفيذ أعمالها من أجل تحقيق ميزة تنافسية. وعن طريق المساعدة فى تحليل وفهم تدفقات الأعمال فى المنظمة؛ يبين أسلوب إعادة هندسة مراحل تنفيذ الأعمال بالمنظمة فرص تحسين الكفاءة، والفعالية، وتطوير العمليات.

لا شك أن معظم مراحل التنفيذ مليئة بالازدواجية والاختناقات فيما بين الأقسام، الأمر الذى يعنى عدم الكفاءة، والتأخير، والأخطاء، وأوجه القصور الأخرى التى يمكن أن تكلف المنظمة الكثير من الوقت والمال، وتفقدها العملاء. ويمثل تحسين أداء العمليات الأساس لأى مشروع لتحسين الأداء، سواء كان هذا المشروع يهدف إلى:

- تحسين القدرة التنافسية.
- تحسين العلاقات مع العملاء.
- تحسين القدرة على الاستجابة للعملاء من خلال تخفيض وقت دورة العمليات.
- تحسين الجودة.
- تحسين الإنتاجية.

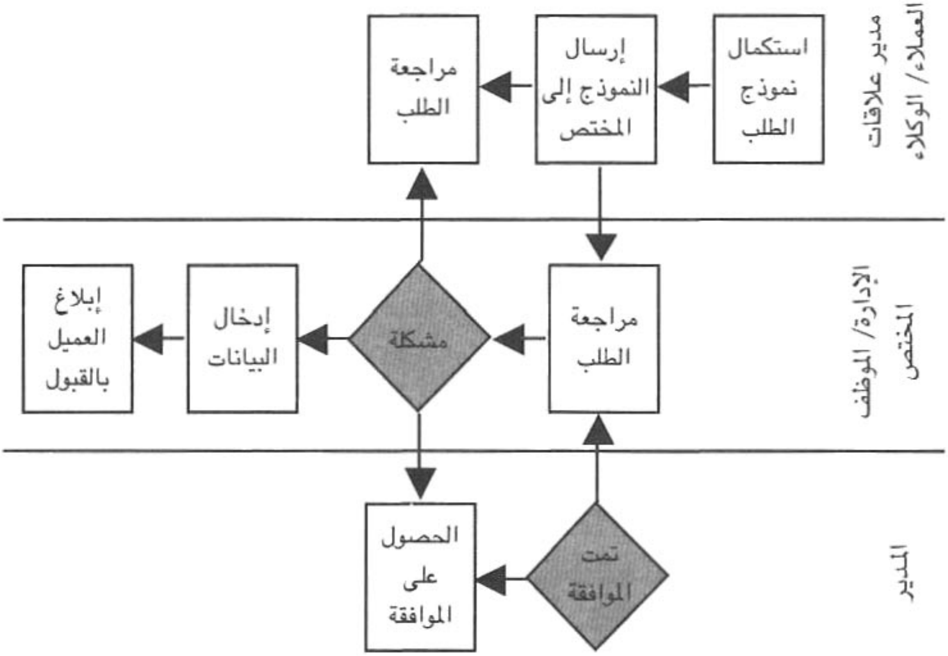
- تخفيض التكاليف.
- استخدام تقنية جديدة.
- تحسين مهارات العاملين، ورضاهم، والاحتفاظ بالاستشاريين.

إن أول خطوة يجب القيام بها عند فحص ودراسة أى عملية أو مرحلة هى تعريف العملية أو المرحلة والاتفاق عليها. ويمكن أن تعرَّف العملية أو المرحلة بأنها مجموعة من الأنشطة المترابطة والقابلة للقياس التى يمكن أن تتدفق عبر الأقسام المختلفة. فبدون وضع تحديد واضح لحدود ومخرجات العملية؛ فإنه من المرجح أن تفشل أية جهود تبذل لتحسينها؛ وحيث إنه يمكن لعملية واحدة أن تمر عبر الكثير من المجالات الوظيفية داخل المنظمة؛ فإن تحديد مدى الحاجة لتحسين تلك العملية يتطلب مشاركة ممثلين عن جميع تلك المجالات الوظيفية. فعلى سبيل المثال، زيادة كفاءة وفعالية دورة تطوير منتج جديد، تتطلب - ليس فقط مصممين المنتجات فقط - بل أيضًا ممثلين عن التسويق، والعمليات، والنظم، ووحدات الخدمات.

وتجدر الإشارة إلى أنه قد تتسم عملية تحديد أو تعريف العمليات أو المراحل بالتعقيد فى معظم منظمات الخدمات المالية متعددة الجنسيات، ولكن يمكن الوصول إلى تعريف محدد من خلال الفهم الشامل لسلسلة القيمة بالمنظمة وبكل قطاع فرعى من كل صناعة. فمن الممكن أن تستخدم سلسلة القيمة باعتبارها " قائمة مراجعة أو فحص " فى مجال تحديد عمليات أو مراحل تنفيذ الأعمال؛ فهى توفر عرضًا موجزًا للعمليات الإستراتيجية التى يمكن تقسيمها بعد ذلك إلى أجزاء فرعية تشكل عمليات أو مراحل تنفيذ الأعمال يمكن من خلالها إدارة المنشأة.

ومن الجدير بالذكر أنه يمكن توثيق وشرح مراحل تنفيذ الأعمال بشكل أكثر سهولة ويسر، إذا كانت تلك المراحل موثقة فى شكل تخطيطى كخريطة للعمليات أو المراحل. ويمكن رسم هذه الخرائط على مستويات مختلفة من التفصيل تتراوح بين خرائط تشير إلى نوعية العمل الذى يتم (العمليات والأنشطة)، إلى كيفية أداء العمل (المهام وخطوات العمل). ويوضح الشكل رقم (١١-٢) مثالاً لخريطة مهام العملية. وتجدر الإشارة إلى أن خرائط العمليات توفر طريقة منتظمة لفحص سلسلة قيمة المنظمة، وكيف تتفاعل عناصرها لتحقيق أهداف المنظمة. فمراحل تنفيذ الأعمال بطبيعتها تتم من خلال العديد من الوظائف المتداخلة، ومن ثم تنزع إلى أن تشكل عددًا من المجموعات الإدارية، أى أن

العمليات أو المراحل تتدفق عبر حدود الوظائف أو الأقسام. وغالبًا ما تتطلب عملية تحسين أداء العمليات فى أحد الأقسام مدخلات مطورة (محسّنة) من قسم آخر، أو تغيير مخرجات العملية أو المرحلة إلى الأفضل للوفاء بحاجات العملاء. إن هذا يتطلب تعزيز الاتصالات بين الأقسام، الأمر الذى يتطلب بدوره مصطلحات موحدة.



شكل رقم (١١-٢): مثال لخريطة تسلسل العمل

إن توثيق وتحليل العمليات والمراحل:

- يوفر نقطة البدء لمسار التحسين (يتطلب تحسين العمليات التغيير، كما يتطلب التغيير توثيق العمليات القائمة، وكذلك العمليات التى أعيد هندستها أو أعيد تشكيلها).
- يدرب المنظمة على التفكير بخصوص العمليات أو المراحل بطريقة تمكن من إعادة هندسة العمليات (أى على أساس الوظائف المتداخلة والعملاء).
- يحدد الأنشطة التى تضيف قيمة، وكذا يحدد المخرجات الضرورية فى العمليات الحالية، ومن ثم المحافظة عليها أثناء عملية إعادة التصميم.
- يحفز المنظمة إلى تغيير العمليات من خلال تحديد الفرص والمنافع.

إعداد الموازنة التخطيطية على أساس النشاط:

يمكن من خلال الأهداف الإستراتيجية تحديد أهداف الموازنة، وكذا تحديد أحجام الأنشطة التى يجب أن يتم تنفيذها. بعد ذلك تشتق الموازنة من الأنشطة باستخدام معدلات التكلفة المقدرة.

وتجدر الإشارة إلى أنه غالبًا ما تقارن عملية إعداد الموازنة على أساس النشاط بعملية إعداد الموازنة على الأساس الصفرى، وكذلك عملية إعداد الموازنة على أساس الأولويات، وأنها قد تأسست بشكل ما على مفاهيم متشابهة. فإعداد الموازنة على الأساس الصفرى يتطلب أن يتم تبرير النفقات التى تزيد على الأساس الصفرى، كما يتم تقدير تلك التكاليف لمستويات مختلفة من المخرجات والخدمات. أما الموازنة على أساس الأولويات فقد صممت للوصول إلى قائمة أولويات تنافسية مرتبة تنازليًا للعطاءات المنفصلة التى تقدم لاستغلال الموارد والتى يطلق عليها " حزم القرارات ". أى أنها تشبه الموازنة على الأساس الصفرى، ولكنها لا تتطلب هذا الافتراض. وتجدر الإشارة إلى أن كلاً من النوعين: الأساس الصفرى وأساس الأولويات، يمثلان طريقتين لإعداد الموازنات يتم بهما إعادة تقييم الأنشطة فى كل مرة يتم فيها إعداد الموازنة؛ حيث يتم تحدد مستويات منفصلة لقيم كل نشاط بدءًا من أدنى مستوى ممكن من الخدمات إلى المستوى الأمثل لتلك الخدمات، ثم يتم اختيار توليفة منها بما يتوافق مع مستوى الموارد المتاحة وكذا مستوى الخدمة المطلوب. وهذا يعنى أن هذه الطرق لإعداد الموازنة تطبق طريقة لترتيب النفقات الروتينية، تتأسس على مفهوم شبيه بمفهوم ترتيب العطاءات أو العروض المعروف فى مجال النفقات الرأسمالية.

أما الموازنة على أساس النشاط فتفترض عمليات مستمرة، وتبرر النفقات على أساس أنشطة تؤدى بناءًا على المسببات المحددة مسبقًا، وتضع مسئولية رقابة التكاليف على عاتق المدير المسئول عن رقابة المسبب. وتجدر الإشارة إلى أنه عند إعداد الموازنة على أساس النشاط يتم فصل تحليل التكلفة/العائد و قيمة الأنشطة عن الإجراءات الروتينية لإعداد الموازنة، وهذا يؤدى بدوره إلى تخفيض درجة التعقيد، وتركيز الاهتمام على إدارة الأعمال وليس فقط التكاليف التى تتحملها المنشاة.

ومن الجدير بالذكر أن الكثير من المنظمات تقوم فى الوقت الحاضر بإعداد موازنات تتشكل من توليفة من أفضل الطرق التى تم عرضها. ولكن هذا يتطلب الفهم الجيد للأعمال، وأنشطة الأعمال، وآليات التكلفة الأساسية. أيضًا يتطلب الأمر أن تتفق الإدارة

على تلك الأنشطة التى تعتبر أساسية لتنفيذ الأعمال، وتلك الأنشطة التى تعتبر اختيارية، ولكنها توفر الفرصة لتقييم التكاليف الاختيارية حسب الأنشطة، ومن ثم تمكن الإدارة من الأخذ فى الاعتبار الحصول على الخدمات من مصادر خارجية إذا كان ذلك ملائمًا. أيضًا توفر هذه الطريقة لإعداد الموازنة (التى تتأسس على الإدارة على أساس النشاط) الفرصة لإدارة الأداء على أساس توليفة من المعلومات غير المالية التى ترتبط بمقاييس الأنشطة، والمعلومات المالية التى تتأسس على الموازنة. ويوضح الشكل رقم (١١-٣) ملخصًا لعملية الإدارة باستخدام الموازنة المعدة على أساس النشاط.

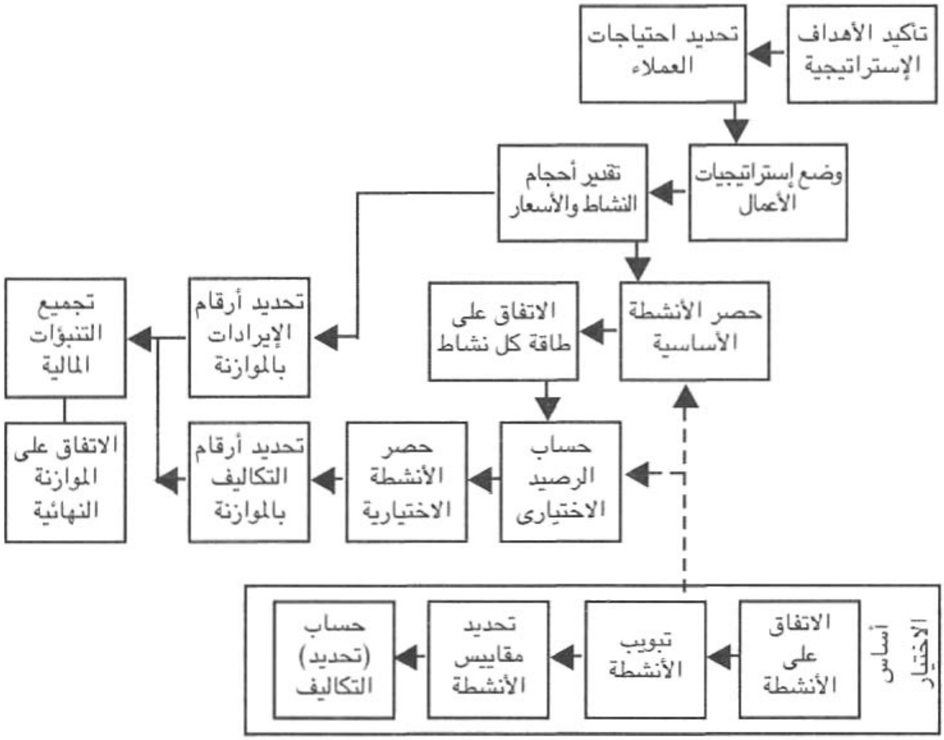
إن الإدارة على أساس النشاط كمفهوم، قد أصبحت أكثر شيوعًا، كما أن الحاجة إلى التوسع فى استخدام نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط كأساس لإعداد الموازنة التخطيطية أصبحت أكثر وضوحًا، وهو ما يربط الموارد بمسببات التكلفة فى خطوة التخطيط. وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن ربط أهداف وحدة الأعمال بشكل مباشر بأهداف الشركة ككل، ومن ثم يصبح المديرون مسئولين عن إدارة وتدبر أمر تكاليف تلك الوحدات. وكما هو موضح فى الشكل رقم (١١-٣)، يمكن من خلال الأهداف الإستراتيجية تحديد أهداف الموازنة، وكذا تحديد أحجام الأنشطة التى يجب أن يتم تنفيذها. بعد ذلك تشتق الموازنة من الأنشطة باستخدام معدلات التكلفة المقدرة.

خطوات إعداد الموازنة على أساس النشاط:

يتأسس منهج تنفيذ عملية إعداد الموازنة التخطيطية على أساس النشاط على المنهج الشامل لتنفيذ نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط الذى تم عرضه فى الفصل الرابع. ونعرض فيما يلى ذلك المنهج:

الاتفاق على الأساس:

فى أى نظام لإعداد الموازنة على أساس النشاط، من الضرورى قبل كل شىء أن يتم ترسيخ أساس التكلفة المحددة على أساس النشاط. الأمر الذى يتطلب استخدام الآليات النمطية لتحديد التكلفة على أساس النشاط الذى تم عرضه فى الفصل الثالث، وتحديد أدوات الربط بين الأنشطة، ومقاييس الأنشطة، ومعدل الانتفاع بالموارد الأساسية. وهو ما يمكن أن يستخدم بعد ذلك كأساس لنظام إعداد الموازنة على أساس النشاط.



شكل رقم (١١-٣): عملية الإدارة على أساس النشاط باستخدام الموازنات

وقد يكون الأساس هو نظام قائم للمعلومات المحددة على أساس النشاط، أو قد يكون مشروعًا مستقلاً، ولكنه سوف يشكل الأساس للبدء فى عملية مراحل إعداد الموازنة، بما يضمن الاتساق مع البيانات الفعلية.

تأكيد الأهداف الإستراتيجية:

سوف تتأسس الأهداف الإستراتيجية على مهمة المنظمة، ويجب أن تؤخذ فى الاعتبار المسببات الخارجية للتكلفة التى تؤثر على المنظمة.

تحديد احتياجات العملاء:

تأسيساً على الأهداف الإستراتيجية يجب أن تكون الإدارة قادرة على تحديد حاجات العملاء معبراً عنها في شكل تشكيلة منتجات، وأحجام النشاط من المنتجات والخدمات، والجودة، ومعايير الخدمة خلال فترة الموازنة.

وضع إستراتيجيات الأعمال:

بعد تحديد حاجات العملاء يمكن وضع إستراتيجيات الأعمال. لا شك أن تلك الإستراتيجيات سوف تعزز سلسلة المنتجات والخدمات التي يجب أن تقدم، وسياسات الأعمال التي يجب أن تتبع (بشأن المخاطر، والجودة، وسياسات التسويق).

تقدير أحجام النشاط والأسعار:

بمجرد أن يتفق على سلسلة المنتجات والخدمات، يمكن أيضاً أن يتفق على حجم نشاط الأعمال وهيكل الأسعار. حيث تستخدم بعد ذلك في تحديد الميزانية العمومية المخططة وموازنة الإيرادات، كما أنها تشكل المكون الرئيسي في موازنات التكلفة.

حصر الأنشطة الأساسية:

بعد تقدير حجم النشاط المخطط للمنتجات والخدمات؛ فإن الأمر يتطلب تحديد عدد الأنشطة الأساسية، وهو ما يمكن الوصول إليه عن طريق استخدام أساس التكلفة المحددة على أساس النشاط، كنقطة مرجعية يمكن عن طريقها ربط مقاييس الأنشطة بالأنشطة الأساسية.

الاتفاق على طاقة كل نشاط:

اعتماداً على أساس الأنشطة، يمكن أن يقوم المديرون بحساب طاقة كل نشاط في كل قسم. ويمكن أن يعبر عن ذلك بحجم النشاط أو على الأرجح في شكل رجل/ سنة، وأيضاً تكلفة تجميع الوقت اللازم لتنفيذ الأنشطة الأساسية ومقارنته مع المستوى الأساسي لمعيار رجل سنة والتكلفة في القسم.

تحديد الرصيد الاختيارى:

تأسيسا على مستوى الموارد المستنفدة فى تنفيذ الأنشطة الأساسية المحددة فيما سبق: تستطيع الإدارة الآن أن تحدد الرصيد المتبقى لتنفيذ الأنشطة الاختيارية. لا شك أن هذا يمثل تطبيقًا بسيطًا يتأسس على مقارنة طاقة الأنشطة داخل المنظمة مع المستوى المقدر للأنشطة الأساسية اللازمة لتنفيذ الخطة. وهكذا يكون متاحًا الآن مستوى الأنشطة الاختيارية التى يتم تنفيذها والموارد المتاحة لتنفيذ تلك الأنشطة، ذلك المستوى الذى يتم زيادته أو تخفيضه حسب التغيرات فى مستوى الأنشطة الأساسية.

حصر الأنشطة الاختيارية:

بعد ذلك يمكن تحديد أولويات الأنشطة الاختيارية باستخدام النموذج الذى سبق تطويره، وكذلك رصيد الموارد التى يتم تخصيصها فيما بين الأنشطة التى تحتل قمة سلم الأولويات.

تحديد أرقام التكاليف بالموازنة:

بعد ذلك يمكن تحديد التكاليف على أساس مستويات الأنشطة المقدرة، ومعدلات التكلفة المحددة فى قاعدة التكلفة المحددة على أساس النشاط، والتى يمكن أن يتم تعديلها أو تسويتها بحيث تأخذ فى الحسبان أى تغيرات معلومة (مثل التضخم، أو أى تحسينات مخططة فى الكفاية).

تحديد أرقام الإيرادات بالموازنة:

فى نفس وقت تحديد التكاليف، وعند الاتفاق على إرشادات الموازنة، يمكن أن يتم تحديد موازنات الإيرادات. لا شك أن ذلك سوف يتأسس على أحجام النشاط المقدرة للمنتجات والخدمات، والأسعار وهوامش الأرباح المتوقعة.

تجميع التنبؤات المالية:

من الجدير بالذكر أنه ربما يتم تكرار العملية برمتها مرات ومرات فيما يتعلق بتحديد التكاليف والإيرادات ووضع إرشادات الموازنة، بما يعظم الأرباح المتوقعة. فالموازنة بين

التكلفة والإيراد سوف تعتمد على درجة التكافؤ بين مسببات حجم الأعمال فى الأجل القصير والاستثمارات النوعية فى الأجل الطويل.

الموافقة على الموازنة وصياغتها فى شكلها النهائى:

متى تمت الموازنة بين التكاليف والإيرادات بما يمكن من توليد عوائد كافية، فيمكن الموافقة على الموازنة وصياغتها فى شكلها النهائى حسب الأنشطة ضمن نطاق مسئوليات محددة. ومادامت الموازنات قد تم إعدادها حسب مقاييس الأنشطة؛ لهذا فيجب أن تكون خاضعة لرقابة من تقع تلك الأنشطة داخل مجال مسئوليته.

إعداد تقارير تنفيذ الموازنة:

عند وضع الموازنات فى صيغتها النهائية، فيمكن أن تستخدم كأساس لإعداد التقارير على أساس شهرى. ويمكن أن يقاس أداء الإدارة على أساس الإنفاق الفعلى بالنسبة لمقاييس الأنشطة، ويمكن أن يُربط بحجم وقيمة وجودة الأداء؛ لهذا فإن إعداد الموازنة على أساس النشاط يمكن أن يشكل الأساس بالنسبة لنوع إدارة التكلفة المشار إليه آنفًا.

إدارة الأداء:

تمزج عملية إدارة الأداء بين تحديد الأهداف، والرقابة المالية، والمسئولية حسب مقاييس إنجاز الأفراد أو مؤشرات الأداء الرئيسية، والمتابعة الدورية للأنشطة بمقارنتها بالمؤشرات. ومن الجدير بالذكر أن الأداء يمكن أن يتأثر باستخدام تلك المؤشرات الرئيسية كأساس لإعداد التقارير الدورية، وتحديد تلك المجالات التى يستطيع فيها المدير المختص أن يراقب أو يؤثر على سلوك الأداء من أجل تحقيق أهداف المنظمة. لا شك أن الرقابة على التكاليف تعتبر المكون الرئيسى لأى نظام لقياس الأداء، ومن ثم يمكن أن يستخدم التحليل على أساس النشاط من أجل تركيز الاهتمام على المجالات التى يكون فيها الفرد مسئولاً عن التكاليف.

وتجدر الإشارة إلى أن قياس الأداء يمكن أن يتم بالنسبة لكلا النوعين من الأهداف، الطويلة والقصيرة الأجل. فعلى سبيل المثال، قد يكون المدير مسئولاً عن تطوير أو فتح أسواق جديدة (الأمر الذى قد يستغرق سنوات لكى يصبح مربحًا)، وقد يكون أيضًا

مسئولاً عن تحقيق الربح كهدف قصير الأجل يرتبط بالأعمال القائمة. وهنا فإن مؤشرات الأداء التى تتأسس على تحليل الأنشطة تمكن من قياس كلا النوعين من الأداء عن طريق تركيز الاهتمام على العوامل التى تؤثر على السلوك. فى هذا المثال، قد ترتبط المؤشرات الرئيسية للأداء بمقدار الوقت الذى استنفد وحجم الاستثمار الذى أنفق بالنسبة لتحقيق هدف فتح سوق جديدة، وأيضاً ترتبط بحجم المبيعات وجودة وربحية الأعمال القائمة.

ومن الجدير بالذكر أنه يجب أن تعكس مقاييس الأداء الأمور التى ترغب المنظمة فى إنجازها ويستطيع المدير أن يؤثر فيها. حيث يجب أن تركز على العوامل التى تعتبر حرجة أو مهمة بالنسبة لنجاح المنظمة، وتوفر وسائل متابعة أداء تلك العوامل؛ لهذا فدائماً ما يكون لمقاييس الأداء غايات أو أهداف، ويمكن متابعة تلك المقاييس بدقة. يجب أن تكون تلك المقاييس بمنزلة مؤشرات تتعلق بجوانب العمل الرئيسية فى الشركة؛ لكى توفر للإدارة الفهم الشامل لكيفية التشغيل الكفء للعمليات أو مراحل التشغيل.

فى حقيقة الأمر إن المنظمة، أى منظمة، لا تحتاج إلى كميات كبيرة من البيانات، بل معلومات مركزة . فالوضع الأمثل يعنى عدداً محدوداً من المؤشرات التى تركز على الأمور المهمة التى تحقق النجاح للمنظمة. وعن طريق التركيز على عدد محدود من المقاييس، يستطيع الأفراد داخل المنظمة التركيز على تلك المؤشرات فى نفس الوقت. أما فى تلك المنظمات التى تحدد عدداً كبيراً من المقاييس المتنوعة والمتفاوتة، فقد تجد أن بعضاً من تلك المقاييس يخلق نوعًا من السلوك المتناقض، كما أن المديرين لا يستطيعون التركيز على هذا العدد الكبير من المؤشرات فى وقت واحد؛ لهذا فإنهم ينزعون إلى تحديد المؤشرات الخاصة بهم والتى قد لا تتسق مع تلك المؤشرات الخاصة بالمنظمة ككل.

تاريخياً، كانت أساليب قياس الأداء تتأسس على المقاييس التقليدية التى تتعلق بمدى النجاح المالى، ومنها كما سبق ذكره، صافى الربح بعد الضرائب، والعائد على رأس المال المستثمر، أو العائد على حقوق الملكية. ومادامت هذه المقاييس تخبرنا بما حدث، فمن النادر أن تكون مفيدة فى مجال تحديد كيفية تحسين القيمة من وجهة نظر المساهم.

وحتى يمكن التعرف على فلسفة الإدارة المتغيرة بشأن تمكين العاملين وتحفيزهم إلى تحمل المسئولية على كل المستويات داخل المنظمة؛ يبحث المديرون عن دليل أو مرشد لتحديد المجالات التى يُقصرون عليها الاستفادة من الموارد المتاحة لهم. لا شك أن هذا التركيز الكبير على الربحية أدى إلى الحاجة إلى تحديد التكاليف الخاضعة للرقابة

والعوامل المسببة للتكاليف (مسببات التكلفة)، وأيضاً الحاجة إلى تحديد المنتجات وعلاقات العملاء المربحة. إن المديرين يركزون اهتمامهم على التكاليف التى يمكنهم التحكم فيها، ويشرعون فى ربط تحليل التكلفة / العائد بسلسلة القيمة. وهكذا فإنهم يركزون على تلك الأنشطة التى تضيف قيمة، ومن ثم يحققون التميز لمنتجاتهم وخدماتهم أو لإمكانيات وقدرات التسليم لديهم؛ وذلك بالمقارنة بما يقدمه المنافسون، وذلك بالطريقة التى تعظم العائد بالنسبة للمنظمة ككل.

وتجدر الإشارة إلى أنه يجب أن يقاس الأداء باستخدام المقاييس الملائمة فى أى مجال عمل سوف تؤدى الفعالية فيه إلى تحقيق منافع كبيرة للمنظمة. وهاهى المنظمات اليوم تتحقق من أن المقاييس التى تتأسس على النتائج المالية، على الرغم من أنها تمثل جزءاً مهماً من مجموعة المقاييس الشاملة بالمنظمة، فيجب أن يتم تدعيمها بالمقاييس التشغيلية. فالنتائج المالية تكون معلومة بعد أن يتم الأداء، ونتيجة لذلك فإنها لن تكون مفيدة فى مجال توجيه أو إدارة الأداء عند البدء فى تنفيذه. أما المقاييس التشغيلية فإنها تستخدم لقياس الأداء عند البدء فى تنفيذه، ومن ثم فإنها تركز على الأنشطة الجارية. وبصفة عامة، فإن تلك المقاييس تستخدم لقياس الأداء فى مراحل تنفيذ الأعمال، ولكن نفس مفهوم قياس الأداء عند البدء فى تنفيذه ينطبق أيضًا على الأبعاد التنظيمية الأخرى، بما فى ذلك الأفراد (الثقافة، المهارات)، التكوين البنائى، والتقنية المستخدمة.

من المرجح أن أهداف إدارة الأداء على أساس الأنشطة تتضمن الحاجة إلى تحفيز الإدارة إلى تركيز الاهتمام على تحسين الإنتاجية، وإدارة التكلفة عن طريق تحسين الكفاءة والفعالية، وتحديد أولويات الأنشطة التى تسير بالمنظمة فى اتجاه تحقيق أهدافها الشاملة. هذا ويجب أن يكون الأساس لأى نظام لقياس الأداء هو مؤشرات الأداء الرئيسية، وهى مقاييس للأنشطة يمكن بسهولة التعبير عنها فى صورة كمية ويجب أن ينفذها المدير بشكل جيد. وبصفة عامة هى مؤشرات ترتبط بالأنشطة، ويجب أن تتضمن مقاييس تركز على الأداء المالى، وأداء الموظفين، وإدارة المخاطر، والجودة، وخدمة العملاء. إن جوهر النظام الجديد لقياس الأداء يتأسس على التحليل الفعال للأنشطة، وتحديد مقاييس يمكن التعبير عنها كميًا، وهكذا يكون هناك ربط قوى بين مقاييس الأنشطة والمؤشرات الرئيسية للأداء. لقد أصبحت تلك المؤشرات للأداء تستخدم بشكل متزايد كجزء أساسى من بطاقة الأداء المتوازن التى سبق عرضها فى الفصل الثانى.

وتجدر الإشارة إلى أن مقاييس الأداء التى حددت مؤخراً من خلال البحث فيما بين شركات متعددة الجنسيات، تقترح العوامل التالية باعتبارها العوامل الرئيسية لنجاح الأعمال:

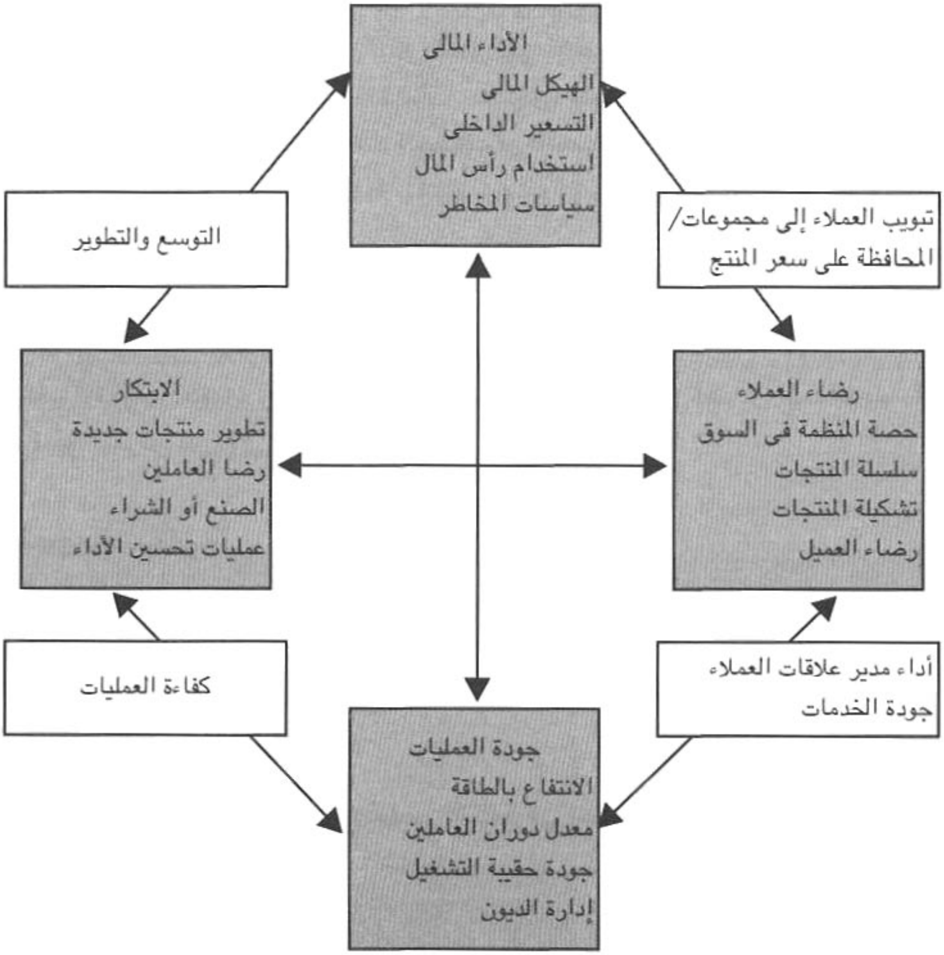
- تطوير المنتجات الجديدة.
- نمو السوق / نجاح المنشأة فى السوق.
- البيئة التنافسية.
- جودة المخرجات.
- رضا العملاء / المحافظة على العملاء.
- رضا العاملين / دوران العاملين.
- تدريب العاملين.
- الاستثمارات فى البحوث والتطوير.
- إنتاجية البحوث والتطوير.

ومن الجدير بالذكر أن هذه العوامل مرتبطة بمسببات التكلفة التى سبق مناقشتها، ويجب أن تغذى مكونات القيمة من وجهة نظر المساهم كما تم تعريفها فى الفصل الثانى. أيضا يمكن أن تدرج تلك العوامل فى بطاقات الأداء المتوازن للأعمال التى قدمها روبرت كابلان (انظر الفصل الثانى). ويوضح الشكل رقم (١١-٤) عوامل النجاح الحرجة المدرجة فى بطاقة الأداء. بعد ذلك يمكن أن تشتق مقاييس الأداء الملائمة لكل عامل من تلك العوامل، والمسئولية الملقاة على عاتق المديرين من أجل تحقيق الأهداف.

يجب أن تحقق مقاييس الأداء نوعًا من الرقابة على استخدام الموارد داخل المنظمة، كما يمكن أن تستخدم المعلومات المحددة على أساس الأنشطة كمصدر للمقاييس المالية وغير المالية. أما مسببات التكلفة فسوف تشكل أداة الربط الأساسية بين الأنشطة ومقاييس الأداء، باعتبارها العنصر الذى يحدد العوامل الداخلية والخارجية التى تؤثر على الأداء.

وتجدر الإشارة إلى أنه عادة لا يعتبر الاتفاق على المؤشرات الرئيسية للأداء جزءًا من مشروع تحديد التكلفة على أساس النشاط، ولكنه سوف يُربط بالتحليل على أساس النشاط، حيث سيتم ربط المؤشرات التى تمت الموافقة عليها بمسببات التكلفة ومقاييس

الأنشطة (مثل كميات المبيعات، وقيم المبيعات، وجودة وتوقيت ومستوى الخدمات)، كما يجب أن تكون قابلة للقياس، الأمر الذى يمكن من متابعة الأداء؛ لهذا سوف تتطلب عملية إعداد التقارير نظامًا قويًا للمعلومات المحددة على أساس النشاط، قادرًا على توليد البيانات الكمية والقيمة الضرورية لدعم إدارة الأداء.



شكل رقم (١١-٤): العوامل الحرجة للنجاح فى بطاقة الأداء

حالة عملية:

شركة إمبريال للتأمين:

شركة إمبريال للتأمين هى شركة صغيرة قامت السنة الماضية بتنفيذ مشروع لخفض التكاليف بنسبة (١٠٪) على مستوى الشركة. وقد حقق المشروع نجاحًا نسبيًا حيث خفضت أرقام التكلفة بالموازنة بنسبة (٨٪)، وفى نهاية السنة كان متوسط الخطأ (٢٪) فقط. ومن ثم فإن صافى الخفض الذى تحقق على مستوى الشركة كان (٦٪). فقد كان هناك، لسوء الحظ، عدد كبير من المطالبات، مصحوبًا بمطالبات إضافية ناجمة عن حدوث سلسلة تفوق التوقعات من حالات الجفاف فى الصيف بنسبة (٣٠٠٪). والآن فإن التنفيذيين مطالبون بتخفيض التكلفة بما ينسجم مع الإيرادات، ومن ثم فإنهم يهدفون إلى تحقيق خفض بنسبة (١٥٪).

وتجدر الإشارة إلى أنه حتى فى المنظمات التى حاولت أن تخفض تكاليفها باستخدام الأساليب التقليدية؛ فإنه من الممكن تحقيق خفض بنسبة تتراوح بين (١٠٪) و(٢٠٪) مع تحقيق وفورات أفضل، وذلك باستخدام نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط يضطلع به فريق متمرس من ذوى الخبرة.

منهجية الدراسة:

فيما يلى التطبيق العملى للمنهج الذى سبق مناقشته فى الفصل الرابع على شركة إمبريال للتأمين.

التمهيد للمشروع:

الخطوة الأولى لتنفيذ مشروع خفض التكلفة هى إجراء مقابلات شخصية مع كافلى المشروع، وتحديد أهدافهم ونطاق المشروع.

الاتفاق على أهداف المشروع:

يجب أن تقوم الإدارة التنفيذية الآن بخفض التكاليف بما ينسجم مع الإيرادات، والمستهدف بعد تنفيذ هذا المشروع هو تحقيق وفر بنسبة (١٥٪).

تحديد الهيكل التنظيمى للمشروع:

لقد أعد المدير العام التنفيذى لأن يكون هو كافل المشروع، حيث يشعر مجلس الإدارة أن هذا المنهج قد يكون هو أفضل من المنهج التقليدى لخفض التكلفة الذى تم تنفيذه العام الماضى. على أن يقوم مدير الشئون المالية بتنظيم المشروع، وتتشكل لجنة الإدارة من مسئولين من مجالات الأعمال الرئيسية (إصدار وثائق التأمين، والخدمات الإكتوارية، والشئون الإدارية، والمبيعات والتسويق، والإدارة). ويوضح الشكل رقم (١١أ-١) فى ملحق الفصل الهيكل التنظيمى لشركة إمبريال للتأمين. هذا وسوف يغطى المشروع جميع الأنشطة التى تتم داخل الشركة، ولن يستثنى أى عنصر تكلفة من التحليل.

وضع حقيبة المشروع:

تأسست حقيبة الأعمال على وفورات التكلفة المتوقعة من هذا المشروع.

وضع الخطط التفصيلية للمشروع:

لقد منح فريق العمل الخاص بالمشروع مهلة اثنى عشر أسبوعًا للانتهاء منه. أما الخطة فتتبع المنهج المعروض فى هذا الكتاب، مع التأكيد على أن بعض الخطوات لن تلائم هذا المشروع.

تحديد مكونات البيانات:

سوف تقتصر مكونات البيانات بالنسبة لهذا المشروع على الأنشطة.

تحديد أوجه التكلفة:

لا تعتبر خطوة تحديد أوجه التكلفة ملائمة لهذا المشروع.

الاتفاق على قاموس الأنشطة:

تتضمن أهم أنشطة هذه المرحلة من المشروع تعريف الأنشطة شائعة التنفيذ على مستوى الشركة والاتفاق عليها. وتجدر الإشارة إلى أن لجنة الإدارة قد اتفقت، بعد مناقشات، على سبعة وثلاثين نشاطًا رئيسيًا (على أن يتم فى حالة الضرورة تقسيمها إلى أنشطة فرعية وذلك بالنسبة لمجالات العمل الرئيسية). ومرفق قائمة بتلك الأنشطة فى الجدول رقم (١١أ-١) بالملحق.

بعد ذلك انتهت لجنة الإدارة من تحليل الأنشطة بالنسبة لمجالات العمل الرئيسية، موضحة تفاصيل الأنشطة التى يتم تنفيذها فى كل مجال عمل، ووقت العمل البشرى المستنفد فى تنفيذ كل نشاط. هذا وقد اضطلع مدير شئون الأفراد بمسئولية التأكد من صحة هذا الوقت (تم توفير ملخص للتحليل فى الجدول رقم (١١أ-٢) بالملحق).

تحديد مسببات التكلفة ومراحل الأعمال:

نظراً لأن أهداف هذا المشروع تتعلق بشكل كامل بتحليل الأنشطة؛ فمن غير المناسب تحديد مسببات التكلفة ومراحل الأعمال.

تحديد مقاييس الأنشطة:

مقاييس الأنشطة غير مطلوبة لهذا المشروع.

تجميع البيانات:

بعد ذلك يمكن أن تستخدم الأنشطة المحددة كأساس للتحليل. كما يجب تحديد كل نشاط وتصنيفه. وتجدر الإشارة إلى أن التبويبات لأغراض خفض التكلفة تقتصر على الأنشطة الأساسية والأنشطة الاختيارية (يقدم الجدول رقم (١١أ-٣) التبويب النهائى الذى وافقت عليه لجنة الإدارة).

تحديد المواصفات التفصيلية للبيانات:

سوف تقتصر الاحتياجات من البيانات فى هذا النوع من المشروعات على بيانات الأنشطة والتكلفة بأكبر قدر من التفصيل.

تحديد مصادر البيانات:

من غير المرجح أن تكون معظم بيانات الأنشطة المطلوبة متاحة من النظم القائمة، ما لم يكن هناك فعلاً شكل ما قائم فى المنظمة من نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط أو نظام قياس الأداء. وبالنسبة لشركة إمبريال لا توجد مثل تلك البيانات، ومن ثم يجب أن يتم يدوياً تجميع البيانات المتعلقة بالأنشطة.

تحديد وسائل جمع البيانات:

حتى يضمن فريق العمل أن يولد شعور المشاركة فى تحليل الأنشطة لدى كل المديرين؛ قرر الفريق أن يجمع البيانات عن طريق إجراء المقابلات الشخصية، وكذلك عن طريق عقد مقابلات شخصية وورش عمل.

البدء فى تجميع البيانات:

حيث إنه يجب على فريق العمل بالمشروع تقديم نتائج فى اثنى عشر أسبوعًا: فيجب على الفريق تجميع البيانات بأسرع ما يمكن. وسوف يشارك فى المقابلات الشخصية وورش العمل ممثلون عن جميع مجموعات المستخدمين، حيث تستخدم قوائم الأنشطة السابق تقديمها كأساس للمناقشة؛ فالهدف هو الحصول على بيانات الوقت والتكاليف المرتبطة بكل نشاط من تلك الأنشطة.

تطوير نظام المعلومات المحددة على أساس النشاط:

كما هو الحال فى أى مبادرة لخفض التكلفة، من المحتم أن يكون هناك كم كبير من البيانات التى يجب أن يتم تحليلها؛ فالأنشطة يجب أن يتم قياسها والتكاليف يجب أن يتم تقديرها، مع تطبيق مبدأ اتساق البيانات والمحافظة على تكاملها.

تحديد متطلبات إعداد التقارير:

لا شك أن تكامل البيانات يمثل واحدًا من الجوانب عظيمة الأهمية فى أى مشروع لخفض التكلفة؛ لهذا فمن الأهمية بمكان أن تكون هناك طرق للمراجعة التفصيلية للبيانات، وسجلات مصادر وتطبيقات جميع الأنشطة والتكاليف المستخدمة فى التحليل.

اختيار وتركيب برامج الحاسب الآلى:

قررت شركة إمبريال للتأمين ألا تشترى حزم البرامج الجاهزة، بل تعمل على تطوير وإعداد قاعدة البيانات الخاصة بها. لا شك أن ذلك سوف يتطلب قدرًا كبيرًا من العمل البشرى لأغراض التصميم والتطوير، مع ربط قاعدة البيانات المطورة بنظم المحاسبة القائمة للحصول على بيانات التكاليف بشكل مباشر.

تطوير البيانات الدائمة والأجهزة البينية:

سوف تتضمن البيانات الدائمة الهيكل التنظيمى على أساس مراكز التكلفة، قائمةً كاملة بجميع الأنشطة، وقواعد التخصيص الضرورية للربط بين بيانات الأنشطة والتكاليف. أما دائرة الاتصال البينى اللازمة فسوف تكون فقط مع النظام المحاسبى.

تحميل البيانات واختبار قدرات إعداد التقارير:

بمجرد الانتهاء من تحميل البيانات الدائمة والتحقق منها؛ يمكن إدخال البيانات المتغيرة وإنتاج أول مجموعة تقارير. وتجدر الإشارة إلى أنه لا يمكن تحقيق ذلك حتى يتم البدء فى تنفيذ خطوات المرحلة التالية من المشروع. وتجدر الإشارة إلى أن عملية فحص واختبار التقارير تمثل جانبًا على درجة كبيرة من الأهمية للتحقق من تكامل النظام. فالأرقام يجب أن تتطابق مع إجمالى تكاليف المنظمة.

تنسيق المعلومات المحددة على أساس النشاط:

بالتوازى مع تطوير النظام يجب أن يتم تنسيق البيانات.

تخصيص التكاليف للأنشطة:

يمكن أن تحدد تكاليف كل نشاط من الأنشطة التى سبق تحديدها، وذلك فى أثناء تبويب تلك الأنشطة. إن هذا الأمر يعنى حتمية أن تؤخذ جميع عناصر تكاليف الشركة فى الاعتبار. تكاليف المطالبات هى عناصر التكاليف التى يمكن أن تنسب إلى الأنشطة الأساسية، هذه التكاليف يجب أن تربط بنشاط فحص المطالبات بالشركة. أما العمولات فقد تتضمن العمولات المدفوعة للوكلاء والسماسرة، وفى هذا المشروع، سوف تدرج ضمن تكاليف المبيعات. أما العمولات أو الرسوم المدفوعة للمنظمات المتخصصة فى البحوث الاقتصادية أو الصناعية فسوف يتم تحميلها على نشاط البحوث الاقتصادية أو بحوث السوق حسب ما هو ملائم. وبالنسبة لتكاليف التشغيل بالشركة فقد يكون من الممكن تحديدها على أساس الوحدات التنظيمية، ومن ثم يمكن أن يتم تخصيصها على الأنشطة المنفذة داخل كل مجال تشغيلى. وأخيراً فقد تتضمن التكاليف المساندة أو العامة جميع عناصر تكاليف وظيفة الإدارة فى شركة إمبريال للتأمين.

ربط الأنشطة بأوجه التكلفة:

هذه الخطوة غير لازمة مادامت أوجه التكلفة غير ملائمة لهذا التحليل.

حساب مساهمات أوجه التكلفة:

ليس من اللازم القيام بذلك، طالما لم تدرج الإيرادات في مشروع خفض التكلفة.

تقدير القيمة المضافة:

بعد أن يتم تبويب الأنشطة (بالتوازى مع تقدير التكاليف) يمكن أن تحدد قيمة كل نشاط اختيارى بالنسبة للمنظمة. إن هذا الأمر يتضمن الحصول على إجماع داخل المنظمة بشأن القيمة المحددة لكل نشاط، وذلك بالنسبة للأهداف الإستراتيجية. فإستراتيجيات شركة إمبريال للتأمين هى:

- تقديم عوائد للمساهمين تعادل العوائد من أى صناعة أخرى.
- تحسين حصة الشركة فى السوق أو المحافظة عليها بدون أى تخفيضات فى الجودة أو الربحية.
- أن تحتل موقعًا متميزًا فيما يتعلق بوضع سياسات أقساط التأمين.
- أن تجتذب وتحتفظ بموظفين متميزين.
- أن تحتفظ بمكانة متميزة اجتماعيًا وبيئيًا.

بعد ذلك قامت المجموعة الإدارية ولجنة الإدارة بترتيب الأنشطة المنفذة داخل الشركة كما هو موضح فى الجدول رقم (١١أ-٥) فى الملحق.

هذا، ويمكن حينئذ أن تستخدم قيم الأنشطة الاختيارية لتطوير مصفوفة التكلفة والعائد، كما هو موضح بالشكل رقم (١١أ-٢) فى الملحق. لا شك أن أهم خطوة فى مبادرة خفض التكلفة تتمثل فى عملية مراجعة وفحص الأنشطة التى سبق تحديدها وذلك على أساس مصفوفة التكلفة والعائد، وتحديد فرص خفض التكلفة، وتحسين الكفاءة والميكنة والاستبعاد أو الحذف، أو الترويج والتعزيز؛ لهذا يجب أن يشارك جميع أفراد فريق الإدارة فى تحديد فرص التغيير فى كلا النوعين من الأنشطة، الأساسية والاختيارية، التى يتم تنفيذها داخل البيئة التى يعملون فيها، وأن يؤكدوا التزامهم بتنفيذ التوصيات (يوضح الجدول رقم (١١أ-٦) فى الملحق الفرص التى وجدها أعضاء فريق الإدارة).

استخدام المعلومات:

كما هو الحال بالنسبة لأى مشروع خاص بتحديد التكلفة على أساس النشاط؛ فإن الجانب الأكثر أهمية هو الجانب الأخير من المشروع، حيث يتم فيه فحص ومراجعة النتائج واتخاذ القرارات.

إنتاج وتقديم المعلومات:

يوضح الجدول رقم (١١أ-٤) فى الملحق، تحليل التكلفة فى شركة إمبريال للتأمين. فالجدول يقدم تفصيلاً للتكاليف التى تم تحديدها لكل نشاط ينفذ داخل كل مجال رئيسى من مجالات العمل، كما يوضح الجدول إجمالى الإنفاق على كل نشاط فى المنظمة ككل. أيضاً تعتبر المصفوفة الموضحة فى الشكل رقم (١١أ-٢) فى الملحق أحد المخرجات المهمة. وهنا يجدر التركيز على ضرورة شرح تلك التقارير لمستخدميها، بما يضمن فهمهم لمصادر ومعنى المعلومات التى تتضمنها تلك التقارير.

إقامة الدليل على المنافع الفورية:

يمكن أن تستخدم الفرص الموضحة فى الجدول رقم (١١أ-٦) بالملحق، فى عرض المنافع التى يمكن أن تجنيها الشركة من المشروع.

تشجيع اتخاذ الاجراء المناسب باستخدام المعلومات:

متى تم تحديد الفرص، فيمكن أن تبوب حسب التكلفة/المنفعة، وتحدد أولوياتها، الأمر الذى يمكن من اقتراح التوصيات بشأنها على الإدارة.

ضمان وكفالة النجاح المستمر:

أخيراً، متى قبلت الإدارة التوصيات؛ يمكن الاتفاق على خطة التنفيذ التى يمكن من خلالها الاستفادة من فرص خفض التكلفة وتحسين الكفاءة. وتجدر الإشارة إلى ضرورة أن يتضمن نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط آلية للمتابعة المنتظمة، حتى يمكن من متابعة أى تغيرات فى التكاليف الفعلية أثناء التطبيق.

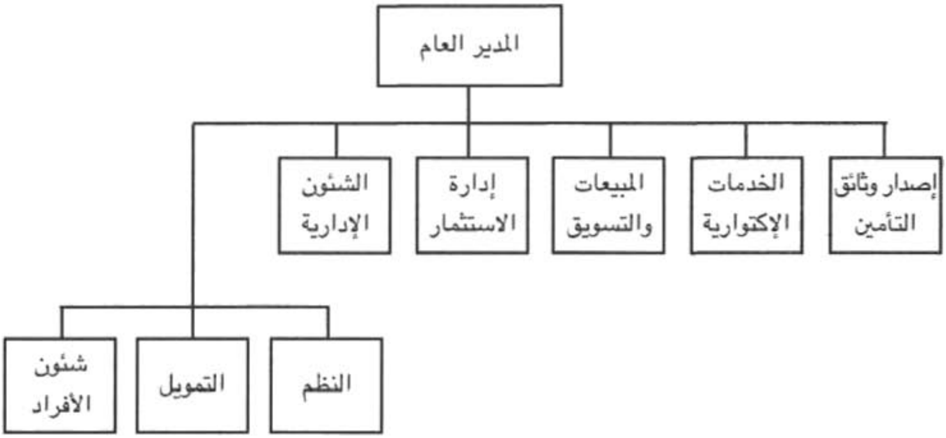
ملخص:

يجب أن تهدف أى منظمة إلى تعظيم ربحيتها فى كلا الأجلين القصير والطويل. ولكى يمكنها تحقيق ذلك؛ فيجب أن تكون قادرة على إدارة تكاليفها الأساسية. ونظرًا لتزايد حدة المنافسة فى الأسواق، وتقلص هوامش الأرباح - فإن الحاجة إلى الرقابة على التكاليف وخفضها قد أدت إلى تركيز الاهتمام على وسائل إدارة التكلفة داخل المنظمة. ففى الوقت الحاضر تقوم معظم المؤسسات المالية بتطبيق شكل ما من مشروعات خفض التكلفة. إن إدارة التكلفة الأساسية حسب الأنشطة (باستخدام نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط كأساس للتحليل والرقابة)، يوفر وسائل لرؤية مستويات الإنفاق من منظور أو اتجاه جديد. إن التركيز على الأنشطة بدلاً من مراكز التكلفة يخفض التركيز على تلك المراكز، ومن ثم سيطرة مديرى مراكز التكلفة. ويشكل ذلك أساسًا لتحليل التكلفة/العائد، الذى ييسر عملية اتخاذ القرارات التى تتأسس على القيمة المحددة للنشاط داخل المنظمة والتكاليف التى يستلزمها النشاط.

ومن الجدير بالذكر أنه يمكن أن يستخدم نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط فى المؤسسات المالية كأساس لتوفير أدوات متنوعة تساعد المديرين فى مجال إدارة التكلفة الأساسية؛ حيث يمكن أن تستخدم كأساس للإدارة على أساس النشاط متضمنة أو غير متضمنة إعداد الموازنات التخطيطية على أساس النشاط. كما يمكن أن تستخدم فقط لتغيير نظام إعداد الموازنات التخطيطية. أيضًا يمكن أن تستخدم كمكون أساسى فى نظام إدارة الأداء. وعلى نحو آخر، يمكن أن تستخدم كأساس لتقديم مبادرات مستقلة لخفض التكلفة.

من الجدير بالذكر أن خفض التكلفة يمثل عنصرًا واحدًا فقط من إطار أوسع لإدارة التكلفة. ومع أن مشروع خفض التكلفة على أساس النشاط لن يحل محل الطرق القائمة لإدارة التكلفة، إلا أنه يوفر الأساس الدائم لإدارة أفضل للتكلفة. هذا وتعتمد طرق إدارة التكلفة على التخطيط المستمر والرقابة الدائمة على جميع جوانب الأعمال بالمنشأة. فالتكاليف تمثل جزءًا متكاملاً من البنية الأساسية، وأى قرار يتخذ بواسطة الإدارة سوف يتضمن حتمًا نفقات تتحملها المنشأة فى الأجلين الطويل والقصير. ومن الجدير بالذكر أن تطبيق نظام جديد لإدارة التكلفة سوف يكون له آثار يمكن تحقيقها على المدى البعيد، تتمثل فى تغيير الطريقة التى يقاس بها الأداء داخل المنظمة ككل.

ملحق: شركة إمبريال للتأمين:



شكل رقم (١١أ-١): شركة إمبريال للتأمين - الهيكل التنظيمى

جدول رقم (١١أ-١): شركة إمبريال للتأمين. قائمة الأنشطة

الأنشطة
١ - الدائنون
٢ - الخدمات الإكتوارية
٣ - الإعلان والترويج
٤ - المراجعة (التدقيق)
٥ - إدارة المطالبات
٦ - فحص المطالبات
٧ - الالتزام بالقوانين والنظم
٨ - عمليات الحاسب الآلى
٩ - الاحتفاظ بالبيانات
١٠- البحوث الاقتصادية
١١- الأرشيف والحفظ
١٢- المحاسبة المالية
١٣- الإدارة العامة
١٤- إدارة الاستثمار
١٥- بحوث تقنية المعلومات
١٦- التقاضى
١٧- المحاسبة الإدارية
١٨- بحوث السوق
١٩- تطوير المنتجات الجديدة

تابع - جدول رقم (١١أ-١)

٢٠- تقييم الأفراد / الإرشاد
٢١- إدارة وثائق التأمين
٢٢- بدء وثائق التأمين
٢٣- المحاسبة عن أقساط التأمين
٢٤- المحاسبة عن الممتلكات (الأصول)
٢٥- العلاقات العامة
٢٦- التوظيف
٢٧- إعداد التقارير الإلزامية
٢٨- إعادة التأمين
٢٩- المبيعات
٣٠- السكرتارية
٣١- الأمن
٣٢- التخطيط الإستراتيجى
٣٣- تطوير النظم
٣٤- الخدمات الضريبية
٣٥- التدريب
٣٦- إدارة الخزينة
٣٧- إصدار وثائق التأمين / تقييم المخاطر

جدول رقم (١١أ-٢): شركة إمبريال للتأمين. تحليل الأنشطة

الأنشطة	إصدار وثائق التأمين	المبيعات والتسويق	البحوث الإكتوارية	الشئون الإدارية	إدارة الاستثمار	الإدارة	الإجمالى
١ - الدائنون				٤,٥		٣,٢	٧,٧
٢ - الخدمات الإكتوارية			١٥,٠	٢,٠		٣,٠	٢٠,٠
٣ - الإعلان والترويج		٢,٦					٢,٦
٤ - المراجعة (التدقيق)						٠,٧	٠,٧
٥ - إدارة المطالبات			١,٩	٨,٩		٠,٧	١١,٥
٦ - فحص المطالبات			٧,٤				٧,٤
٧ - الالتزام بالقوانين والنظم	٠,٣					٢,٣	٢,٦
٨ - عمليات الحاسب الآلى		٠,٥		٣,١		٩,٣	١٢,٩
٩ - الاحتفاظ بالبيانات				٢,٥		٤,٨	٧,٣
١٠- البحوث الاقتصادية	٠,٣	٠,٥	٠,٨			٠,٥	٢,١
١١- الأرشيف والحفظ	١,١	٣,٣	٠,٩	١,٤	٠,٨	٠,٣	٧,٨
١٢- المحاسبة المالية						١,٥	١,٥
١٣- الإدارة العامة	٥,٤	٣,١	٢,٠	١,٠	٢,٠	٣,٠	١٦,٥
١٤- إدارة الاستثمار					١٨,٤		١٨,٤
١٥- بحوث تقنية المعلومات		٠,٤				١,٧	٢,١
١٦- التقاضى			٠,٥			٢,٠	٢,٥
١٧- المحاسبة الإدارية	٠,٨	٠,٦	١,٣	٠,٨	١,٨	٤,٢	٩,٥
١٨- بحوث السوق	١,٣						١,٣
١٩- تطوير المنتجات الجديدة	٣,٦	١,٩					٥,٥

تابع - جدول رقم (١١أ-٢)

الأنشطة	إصدار وثائق التأمين	المبيعات والتسويق	البحوث الإكتوارية	الشئون الإدارية	إدارة الاستثمار	الإدارة	الإجمالى
٢٠- تقييم الأفراد / الإرشاد	١.٢	٢.٩	١.٨	٠.٩	١.١	٠.٥	٨.٤
٢١- إدارة وثائق التأمين	٣.٨		٣.٨	١٤.٣			٢١.٩
٢٢- بدء وثائق التأمين	٤.٢	٨.٤	٢.٧	٦.٢		٠.٣	٢١.٨
٢٣- المحاسبة عن أقساط التأمين			٤.٧	٥.٢		٣.١	١٣.٠
٢٤- المحاسبة عن الممتلكات (الأصول)					٥.٦		٥.٦
٢٥- العلاقات العامة		١.٦	١.٨		١.٤	٠.٨	٥.٦
٢٦- التوظيف	٠.٧	١.٦	٠.٤	٠.٧	٠.٣	١.٨	٥.٥
٢٧- إعداد التقارير الإلزامية						٢.٥	٢.٥
٢٨- إعادة التأمين	٦.٤						٦.٤
٢٩- المبيعات		٦٥.٠	٤.٢			٤.٩	٧٤.١
٣٠- السكرتارية	٧.٦	٣.٣	٨.٥	٣.٦	٦.٨	١٢.٤	٤٢.٢
٣١- الأمن		٠.٣				٨.٥	٨.٨
٣٢- التخطيط الإستراتيجي	٠.٤	٠.٢	١.٦		٠.٢	٣.٦	٦.٠
٣٣- تطوير النظم	٠.٨	١.٩		٢.١		١٢.٨	١٧.٦
٣٤- الخدمات الضريبية						١.٣	١.٣
٣٥- التدريب	٠.٥	٢.٤	٠.٧	١.٨	٠.٥	٠.٣	٦.٢
٣٦- إدارة الخزينة					٢.١	٣.٥	٥.٦
٣٧- إصدار وثائق التأمين/ تقييم المخاطر	٥.٦						٥.٦
الإجمالى	٤٤.٠	١٠٠.٥	٦٠.٥	٥٩.٠	٤١.٠	٩٣.٥	٣٩٨.٠

جدول رقم (١١أ-٣): شركة إمبريال للتأمين. تبويب الأنشطة

الأنشطة	أساسية	اختيارية
١ - الدائنون	*	
٢ - الخدمات الإكتوارية	*	
٣ - الإعلان والترويج		*
٤ - المراجعة (التدقيق)	*	
٥ - إدارة المطالبات	*	
٦ - فحص المطالبات		*
٧ - الالتزام بالقوانين والنظم	*	
٨ - عمليات الحاسب الآلى	*	
٩ - الاحتفاظ بالبيانات	*	
١٠- البحوث الاقتصادية		*
١١- الأرشيف والحفظ		*
١٢- المحاسبة المالية	*	
١٣- الإدارة العامة		*
١٤- إدارة الاستثمار	*	
١٥- بحوث تقنية المعلومات		*
١٦- التقاضى	*	
١٧- المحاسبة الإدارية		*
١٨- بحوث السوق		*
١٩- تطوير المنتجات الجديدة		*

تابع - جدول رقم (١١أ-٣)

الأنشطة	أساسية	اختيارية
٢٠- تقييم الأفراد / الإرشاد		*
٢١- إدارة وثائق التأمين	*	
٢٢- بدء وثائق التأمين	*	
٢٣- المحاسبة عن أقساط التأمين	*	
٢٤- المحاسبة عن الممتلكات (الأصول)	*	
٢٥- العلاقات العامة		*
٢٦- التوظيف		*
٢٧- إعداد التقارير الإلزامية	*	
٢٨- إعادة التأمين	*	
٢٩- المبيعات	*	
٣٠- السكرتارية		*
٣١- الأمن		*
٣٢- التخطيط الإستراتيجى		*
٣٣- تطوير النظم		
٣٤- الخدمات الضريبية	*	
٣٥- التدريب		*
٣٦- إدارة الخزينة	*	
٣٧- إصدار وثائق التأمين / تقييم المخاطر	*	

جدول رقم (١١أ-٤): شركة إمبريال للتأمين. تحليل التكلفة

الأنشطة	إصدار وثائق التأمين	المبيعات والتسويق	البحوث الإكتوارية	الشئون الإدارية	إدارة الاستثمار	الإدارة	الإجمالى
١ - الدائنون	٠	٠	٠	٩٩	٠	١٥٤	٢٥٣
٢ - الخدمات الإكتوارية	٠	٠	٦٣٠	٤٤	٠	١٤٤	٨١٨
٣ - الإعلان والترويج	٠	٦٥	٠	٠	٠	٥٠٠	٥٦٥
٤ - المراجعة (التدقيق)	٠	٠	٠	٠	٠	٣٤	٣٤
٥ - إدارة المطالبات	٠	٠	٨٠	١٩٦	٠	٣٤	٣١٠
٦ - فحص المطالبات	٠	٠	٣١١	٠	٠	٠	٣١١
٧ - الالتزام بالقوانين والنظم	١١	٠	٠	٠	٠	١١٠	١٢١
٨ - عمليات الحاسب الآلى	٠	١٣	٠	٦٨	٠	٤٤٦	٥٢٧
٩ - الاحتفاظ بالبيانات	٠	٠	٠	٥٥	٠	٢٣٠	٢٨٥
١٠- البحوث الاقتصادية	١١	١٣	٣٤	٠	٠	٢٤	٨٢
١١- الأرشيف والحفظ	٤١	٨٣	٣٨	٣١	٢٧	١٤	٢٣٤
١٢- المحاسبة المالية	٠	٠	٠	٠	٠	٧٢	٧٢
١٣- الإدارة العامة	٢٠٠	٧٨	٨٤	٢٢	٦٨	١٤٤	٥٩٦
١٤- إدارة الاستثمار	٠	٠	٠	٠	٦٢٦	٠	٦٢٦
١٥- بحوث تقنية المعلومات	٠	١٠	٠	٠	٠	٨٢	٩٢
١٦- التقاضى	٠	٠	٢١	٠	٠	٩٦	١١٧
١٧- المحاسبة الإدارية	٣٠	١٥	٥٥	١٨	٦١	٢٠٢	٣٨١
١٨- بحوث السوق	٤٨	٠	٠	٠	٠	٠	٤٨
١٩- تطوير المنتجات الجديدة	١٣٣	٤٨	٠	٠	٠	٠	١٨١

تابع - جدول رقم (١١أ-٤)

الأنشطة	إصدار وثائق التأمين	المبيعات والتسويق	البحوث الإكتوارية	الشئون الإدارية	إدارة الاستثمار	الإدارة	الإجمالى
٢٠- تقييم الأفراد / الإرشاد	٤٤	٧٣	٧٦	٢٠	٣٧	٢٤	٢٧٤
٢١- إدارة وثائق التأمين	١٤١	.	١٦٠	٣١٥	.	.	٦١٦
٢٢- بدء وثائق التأمين	١٥٥	٢١٠	١١٣	١٣٦	.	١٤	٦٢٨
٢٣- المحاسبة عن أقساط التأمين	.	.	١٩٧	١١٤	.	١٤٩	٤٦٠
٢٤- المحاسبة عن الممتلكات (الأصول)	.	.	.	.	١٩٠	.	١٩٠
٢٥- العلاقات العامة	.	٤٠	٧٦	.	٤٨	٣٨	٢٠٢
٢٦- التوظيف	٢٦	٤٠	١٧	١٥	١٠	٨٦	١٩٤
٢٧- إعداد التقارير الإلزامية	.	.	.	.	.	١٢٠	١٢٠
٢٨- إعادة التأمين	٢٣٧	.	.	.	.	.	٢٣٧
٢٩- المبيعات	.	١٦٢٥	١٧٦	.	.	٢٣٥	٢٠٣٦
٣٠- السكرتارية	٢٨١	٨٣	٢٥٧	٧٩	٢١٣	٥٩٥	١٦٢٦
٣١- الأمن	.	٨	.	.	.	٤٠٨	٤١٦
٣٢- التخطيط الإستراتيجى	١٥	٥	٦٧	.	٧	١٧٣	٢٦٧
٣٣- تطوير النظم	٣٠	٤٨	.	٤٦	.	٦١٤	٧٣٨
٣٤- الخدمات الضريبية	.	.	.	.	.	٦٢	٦٢
٣٥- التدريب	١٩	٦٠	٢٩	٤٠	١٧	١٤	١٧٩
٣٦- إدارة الخزينة	.	.	.	.	٧١	١٦٨	٢٣٩
٣٧- إصدار وثائق التأمين/ تقييم المخاطر	٢٠٧	.	.	.	.	.	٢٠٧
الإجمالى	١٦٢٩	٢٥١٧	٢٥٢١	١٢٩٨	١٣٩٣	٤٤٨٦	١٤٣٤٤

جدول رقم (١١أ-٥): شركة إمبريال للتأمين. ترتيب الأنشطة الاختيارية حسب القيمة

الأنشطة	ترتيب الأنشطة الاختيارية	
	اختيارى	الترتيب
٦ - فحص المطالبات	*	١
٣٢- التخطيط الإستراتيجى	*	٢
٣ - الإعلان والترويج	*	٣
٣٣- تطوير النظم	*	٤
١٩- تطوير المنتجات الجديدة	*	٥
١٧- المحاسبة الإدارية	*	٦
٢٠- تقييم الأفراد / الإرشاد	*	٧
٣٥- التدريب	*	٨
١٨- بحوث السوق	*	٩
٢٥- العلاقات العامة	*	١٠
٣٠- السكرتارية	*	١١
٢٦- التوظيف	*	١٢
١٥- بحوث تقنية المعلومات	*	١٣
١٠- البحوث الاقتصادية	*	١٤
٣١- الأمن	*	١٥
١١- الأرشيف والحفظ	*	١٦

	عائد منخفض	عائد مرتفع
تكلفة مرتفعة	٣٠- خدمات السكرتارية ٣١- الأمن	٣٣- تطوير النظم ٣ - الإعلان والترويج ١٧- المحاسبة الإدارية ٦ - فحص المطالبات ٢٠- تقييم الموظفين / الإرشاد
تكلفة منخفضة	١١- الأرشيف والحفظ ٢٥- العلاقات العامة ٢٦- التوظيف ٣٥- التدريب ١٥- بحوث تقنية المعلومات ١٠- البحوث الاقتصادية ١٨- بحوث السوق	٣٢- التخطيط الإستراتيجى ١٩- تطوير المنتجات الجديدة

شكل رقم (١١أ-٢): شركة إمبريال للتأمين - تحليل التكلفة/ العائد

جدول رقم (١١أ-٦): شركة إمبريال للتأمين. فرص التغيير

	فرص التغيير
١	فحص ومراجعة تكاليف خدمات السكرتارية إما لتحسين الفعالية أو خفض تكلفة الخدمات المقدمة.
٢	فحص ومراجعة تقديم خدمات الأمن (قارن تكاليف تقديم الخدمة بواسطة مورد خارجي مع تكاليف تقديمها داخلياً).
٣	دراسة وفحص تكاليف تطوير النظم، فعلى الرغم من أنه من المتوقع أن تكون المنفعة عالية، فيجب على أية حال خفض التكاليف إذا كان ذلك ممكناً.
٤	خفض تكاليف الإعلان والترويج، مع الأخذ فى الاعتبار الطرق التى تجعل الاستثمار فى التسويق أكثر كفاءة.
٥	الأخذ فى الاعتبار طرق خفض تكاليف المحاسبة الإدارية عن طريق تخفيض عدد التقارير المطلوبة منها أو عن طريق مزيد من الميكنة.
٦	مراعاة التكلفة والعائد الخاصة ببحوث السوق، فقد يكون الأمر يستحق زيادة الاستثمار، إذا كان من الممكن زيادة المنافع عن المستوى الحالى لنسبة التكلفة/ المنفعة.

أهـم المصطلحات:

الصفوة فى نفس المجال	Best-in-Class
البيانات المرتبة (المصنفة)	Collated Data
القدرة التنافسية	Competitiveness
حزم القرارات	Decision Packages
عدم التشخيص	Depersonalize
تأسيس مشروع - زيادة رأس المال - شيكات تحت التحصيل - أسهم جديدة لم يكتتب فيها بعد	Float
تكلفة تنفيذ الأعمال البنكية التى ما زالت تحت التنفيذ	Float Cost
إعداد الموازنة على أساس الأولويات	Priority-based Budgeting
معايير مرجعية	Reference Standard
القدرة على الاستجابة للعملاء	Responsiveness to Customers

تعريف المصطلحات:

طريقة التحميل الكلى للتكاليف **Absorption Costing**

طريقة لتحديد التكلفة تتأسس على تخصيص كل التكاليف الإضافية أو العامة أو نسبة منها على المنتجات أو أوجه التكلفة الأخرى. وتتضمن التكاليف المخصصة كلاً من تلك التى تتغير والتى لا تتغير مع التغيرات فى مستوى النشاط المنفذ.

الحساب **Account**

سجل المعاملات المالية ذات الطبيعة الواحدة التى تحدث خلال الفترة الزمنية التى تعد عنها التقارير.

تطبيقات محاسبية (بالحاسب) **Accounting Application**

نظم مصممة على الحاسب الآلى لمعالجة معاملات المحاسبة المالية التى تتعلق بالمدينين، أو الدائنين، أو الحسابات العامة أو الاسمية، أو الأصول الثابتة، ... إلى آخره.

النشاط **Activity**

مهمة أو مجموعة من المهام التى يتم تنفيذها لإنتاج مخرجات معينة، والتى يمكن أن يتم ربطها (المهام) مع بعضها البعض لكى تشكل وجه تكلفة. فالنشاط هو مجموعة من خطوات العمل يتم تنفيذها داخل قسم ما. وتتضمن الخصائص المميزة للأنشطة ما يلى:

- يمكن أن ينفذ نفس النشاط فى العديد من مجالات الأعمال.
- يمكن أن تصنف جميع المهام داخل المنظمة فى شكل أنشطة.
- دائمًا ينتج عن الأنشطة مخرجات قابلة للقياس.
- يمكن أن تستخدم الموارد البشرية وغير البشرية فى تنفيذ الأنشطة.

تحليل الأنشطة **Activity Analysis**

هو عملية تحديد ووصف الأنشطة فى منظمة ما. ويتضمن تحديد أى الأنشطة يجب أن تنفذ بواسطة من وباستخدام أى من الموارد.

إعداد الموازنة على أساس النشاط **Activity-Based Budgeting**

التنبؤ بالإيرادات والأرصدة والنفقات المستقبلية (عادة للسنة القادمة)، وذلك على أساس الأنشطة وما يرتبط بها من مسببات التكلفة ومقاييس لتلك الأنشطة.

تحديد التكلفة على أساس النشاط **Activity-Based Costing**

أسلوب لحساب النفقات التى ترتبط بأداء أو تنفيذ مهمة معينة أو مجموعة من المهام داخل منظمة ما أو لصالحها.

الإدارة على أساس النشاط **Activity-Based Management**

نظام يركز على إدارة الأنشطة باعتبار أن ذلك هو الطريق لتحسين القيمة التى يحصل عليها العميل وكذا تحسين الربح المحقق. ويتأسس هذا النظام على الاستفادة من المعلومات التى يوفرها أسلوب تحديد التكلفة على أساس النشاط.

تكلفة النشاط **Activity Cost**

إجمالى تكلفة تنفيذ النشاط داخل مركز المسئولية، والتى تتحدد عن طريق استخدام قواعد التخصيص لتحميل مجمعات التكلفة على الأنشطة.

تعيين تكلفة النشاط **Activity Cost Assignment**

العملية التى تستخدم لحساب تكاليف الأنشطة، حيث يتم توزيع التكاليف (عادة يتم تجميعها فى شكل مجمعات للتكلفة) على الأنشطة على أساس نسبة الاستفادة.

معدل تكلفة النشاط **Activity Cost Rate**

معدل تكلفة وحدة النشاط الذى يتحدد عن طريق قسمة تكلفة النشاط عن فترة معينة على القدر المستخدم من مقياس النشاط خلال نفس الفترة.

تعريف (تحديد) النشاط **Activity Definition**

التصوير الدقيق للمهام التى يتم تنفيذها داخل المنظمة أو لصالحها، فى شكل مجموعات تكون مناسبة لإجراء التحليلات اللازمة.

قاموس الأنشطة **Activity Dictionary**

قائمة بالأنشطة التى يتم تنفيذها داخل المنظمة متضمنة اسم النشاط، وتعريف النشاط، ومخرجات النشاط، وأى تبويبات أخرى ملائمة. على سبيل المثال:

- اسم النشاط: إعداد تقارير الأداء الشهرية.
- وصف النشاط: إعداد وتوزيع وعرض تقارير الأداء الشهرية التى توضح الأداء الفعلى مقارنًا بالأهداف (الأداء المخطط).

– مخرجات النشاط: تقارير الأداء الشهرية.

– تبويب النشاط: نشاط أعمال مساندة، يشكل جزءاً من مراحل الأداء الإدارى.

مـقـيـاس النشـاط **Activity Measure**

العامل الذى يمكن أن يستخدم لتقدير تكلفة الوحدة من نشاط ما، والذى يمكن أن يستخدم بعد ذلك لحساب مساهمة ذلك النشاط فى تكلفة وجه تكلفة معين.

معدل استخدام (الانتفاع بـ) النشاط **Activity Usage**

القيمة المحددة لمقياس النشاط، لكل نشاط داخل مركز المسئولية.

التكاليف الفعلية **Actual Costs**

النفقات التى حدثت فعلاً (التكلفة التاريخية).

الخدمات الاستشارية **Advisory Services**

الإرشاد أو التوجيه المهنى المقدم للعملاء.

تخصيص (تحميل) **Allocations**

تقسيم التكاليف و/أو الإيرادات على الأنشطة أو أوجه التكلفة، وذلك لأغراض إعداد التقارير الإدارية. ويتأسس التخصيص بصفة عامة على استخدام بعض أسس التوزيع النمطية التى لا ترتبط مباشرة بمعدل الاستخدام، ولا تقع فى نطاق رقابة المحمل عليه.

مـنـهـج **Approach**

أسلوب أو طريقة للتنفيذ.

قواعد التخصيص **Assignment Rules**

أسس تخصيص التكلفة من الحساب إلى النشاط.

أصـول **Assets**

الموارد المملوكة أو التى تدار من قبل المؤسسة المالية.

متوسط الأرصدة **Average Balances**

القيمة المتوسطة لحساب أو مجموعة حسابات عبر فترة من الوقت (مثلاً، متوسط الرصيد اليومى على مدار الشهر).

مرجع للمقارنة (معيار) **Benchmark**

مقياس للموارد المستنفدة فى تنفيذ نشاط معين أو عملية معينة، محدد بطريقة يمكن أن تستخدم لأغراض المقارنات الداخلية أو الخارجية.

إجراء المقارنات بالمعايير **Benchmarking**

أسلوب لمقارنة منظمة مملوكة لشخص ما، أو مرحلة أعمال، أو نشاط، أو وظيفة مع أخرى تناظرها. ويمكن أن تنفذ عملية إجراء المقارنات مع القرين، أو المنافسين، أو العملاء أو الموردين، المشاركين فى العمل، أو مع الصفوة فى نفس المجال.

قوائم الموارد **Bills of Resources**

قائمة بالأنشطة والموارد الأخرى والمقاييس المرتبطة بها المستنفدة بواسطة أوجه التكلفة.

الموازنة التخطيطية **Budget**

تقديرات كمية مصرح بها رسميًا للأداء المالى المستقبلى عن فترة محددة مقدمًا، وتتأسس على افتراضات اقتصادية عامة على مستوى مركز أو مجموعة مراكز للمسئولية.

التكاليف الواردة فى الموازنة **Budgeted Costs**

النفقات المخططة عادة للسنة القادمة. فهى خطة التكلفة المصرح بها رسميًا قبل بدء الفترة التى ترتبط بها.

إعداد الموازنة التخطيطية **Budgeting**

الأسلوب الذى يتم به وضع تقديرات مستقبلية للإيرادات، والأرصدة، والنفقات (عادة للسنة القادمة).

الجمعيات التعاونية للبناء **Building Societies**

منظمات توجد بالمملكة المتحدة توفر سلسلة محدودة من الخدمات المالية فى البيئة المحيطة (تاريخيًا، استلام الودائع والإقراض بضمان، ولكنها الآن توسعت لتشمل خدمات أخرى).

طريقة تنفيذ الأعمال **Business Process**

مجموعة من الأنشطة المترابطة داخليًا والقابلة للقياس، التى يمكن أن تتدفق عبر الحدود التى تفصل بين الأقسام.

إعادة هندسة طريقة تنفيذ الأعمال **Business Process Reengineering**

منهج يمكن بمقتضاه تغيير العمليات داخل المنظمة بغرض تحسين الإنجاز فيما يتعلق بأهداف الشركة.

بطاقات أداء الأعمال **Business Scorecard**

أسلوب تم تطويره نتيجة لمشروع بحث نفذه في عام ١٩٩٠م روبرت كابلان ودافيد نورتون . ويدمج هذا الأسلوب المقاييس المالية التقليدية التى تستخدمها المنظمات فى قياس الأداء مع المقاييس غير المالية الخاصة بالعملاء، والعمليات، والعاملين، والتى تعتبر حيوية لتحقيق النمو ومواجهة المنافسة فى الأجل الطويل.

وحدة أعمال **Business unit**

وحدة تنظيمية يكون فيها المدير مسئولاً عن التكاليف، والإيرادات، والأصول المستخدمة. وقد تتكون من عدد من مراكز التكلفة والربحية الأصغر. وبصفة عامة تدار وحدة الأعمال كوحدة مستقلة، وقد يطلق عليها مركز استثمار. ومن المرجح أن تتضمن الميزانية العمومية للوحدة كلا النوعين من الأصول النقدية والثابتة. أيضًا قد يطلق عليها مركز ربحية، أو مركز أعمال، أو وحدة أعمال إستراتيجية.

أسواق رأس المال **Capital Markets**

أسواق رئيسية وثانوية لأغراض التعامل فى الأوراق المالية، وإصدار الأسهم والمتاجرة فيها.

المطالبات **Claims**

حق تعويض ثابت أو مقدر.

العمولات **Commissions**

إيراد يتولد عن طريق رسوم تحصل عليها المنظمة مقابل ما توفره من منتجات أو تقدمه من خدمات إلى العملاء.

بيانات مقارنة **Comparative Data**

بيانات مرجعية يقاس عليها الأداء. وقد تكون البيانات المقارنة لنفس الفترة من السنة السابقة، أو عن فترة سابقة، أو شكل ما من الموازنات أو التنبؤات.

تحليل هامش المساهمة **Contribution Analysis**

تحليل الدخل بعد استبعاد التكاليف المباشرة من الإيراد. أى "مساهمة" فى التكاليف الأخرى.

مركز هامش المساهمة **Contribution Centre**

مركز ربحية يتم إعداد تقرير عن نفقاته المباشرة (المتغيرة) فقط.

تكاليف خاضعة للرقابة والتحكم **Controllable Costs**

عناصر التكاليف التى يمكن ضبطها والتحكم فيها بواسطة المدير.

المعاملات البنكية مع الشركات **Corporate Banking**

تقديم الخدمات البنكية للشركات المساهمة وشركات الأشخاص والمشروعات التجارية الأخرى.

محاسبة التكاليف **Cost Accounting**

إعداد الموازنات، تحديد تكاليف العمليات، المراحل، الأنشطة أو أوجه التكلفة، وتحليل الانحرافات، والربحية، ومراجع (معايير) المقارنة.

تعيين (تخصيص) التكاليف **Cost Assignment**

تتبع التكاليف من الدفاتر المالية حسب نوع الحساب إلى الأنشطة.

تحليل التكلفة أو العائد (المنفعة) **Cost / Benefit Analysis**

قياس الموارد التى استنفدت فى تنفيذ نشاط ما، ومقارنتها مع قيمة المنافع المستمدة من هذا النشاط.

مركز تكلفة **Cost Center**

وحدة تنظيمية يكون فيها المدير مسئولاً عن التكاليف. وتجدر الإشارة إلى أن تلك الوحدة ليس بها إيرادات مستلمة أو مخصصة. فهى موقع يقدم منتجًا أو خدمة، أو نشاطًا وظيفيًا، أو إحدى المعدات، التى قد يتم ربط تكاليفها بوحدات التكلفة.

مسببات التكلفة **Cost Drivers**

العوامل التى تتسبب فى تنفيذ أنشطة و/أو تحمل تكاليف، أو تتسبب فى تغيير أهمية تلك الأنشطة أو مقدار تكاليف الأنشطة. وعمومًا ترتبط مسببات التكلفة بكمية وقيمة

وجودة، ومستوى الخدمة. وبصفة عامة يمكن تتبع وربط التكاليف المتغيرة قصيرة الأجل بالمنتجات باستخدام مسببات التكلفة التى تتعلق بحجم النشاط، ولكن تلك المسببات تعتبر غير ملائمة بالنسبة لمعظم التكاليف فى الأجل الطويل؛ نظراً لأن تلك التكاليف تتأثر نتيجة لدرجة التعقيد والتطور والتنوع وليس الحجم.

إدارة التكلفة **Cost Management**

الرقابة على الإنفاق.

وجه التكلفة **Cost Object**

أى عملية، منتج، خدمة، عميل، موقع، وحدة، مشروع، أو أى عمل يتطلب الأمر تحديد تكلفته بشكل منفصل.

تكلفة الأموال **Cost of Funds**

أعباء مالية يتحملها مستخدمو الأموال (مصروفات الفوائد المحتسبة). على سبيل المثال، الإقراض كمنتجات للمؤسسات المالية لها إجمالى إيراد فوائد، يتم تحديده باعتباره الفائدة المستلمة من العميل مقابل ما حصل عليه العميل من قروض، ولكن المؤسسة المالية تحصل على الأموال من المودعين قبل أن تكون قادرة على إقراضها، مقابل مصروفات الفوائد التى تدفع إلى هؤلاء المودعين.

مجمع التكلفة **Cost Pool**

تجميع الحسابات فى شكل مجموعات، تضم كل منها الحسابات التى لها نفس الخصائص وتستنفدها الأنشطة بطرق متشابهة.

خفض التكلفة **Cost Reduction**

تخفيض قيمة المصروف من خلال تقليص كمية الموارد المستخدمة أو تخفيض سعر تلك الموارد.

شفافية التكلفة **Cost Transparency**

القدرة على فهم وتحليل معلومات التكلفة حتى أدنى مستوى ممكن (أكبر قدر من التفصيل)، بما فى ذلك فهم أسباب وتأثيرات التكلفة.

أنواع التكاليف **Cost Types**

مجموعات من النفقات التى تسلك نفس المسلك (مثل، تكاليف العاملين ـ المرتبات، المزايا، وغير ذلك).

العوامل الحرجة (المهمة) للنجاح **Critical Success Factors**

العدد المحدود من مجالات العمل التى تضمن نتائجها، إذا كانت مرضية، أداءً تنافسيًا ناجحًا للمنظمة. وتمثل بضعة مجالات عمل رئيسية لا يحتمل فيها الخطأ، بل يجب أن يتم فيها كل شيء بشكل صحيح من أجل نجاح الشركة.

العميل **Customer**

هو متلقى المنتج أو الخدمة. ويمكن أن يتمثل العميل فى جزء آخر من المنظمة (عميل داخلى)، كما يمكن أن يكون العميل النهائى (عميلاً خارجيًا ـ شركة أو عميلاً فرداً).

تكاليف العملاء **Customer Costs**

التكاليف المصاحبة لإدارة علاقات العملاء، وتسليم المنتجات أو تقديم الخدمات للعميل.

بيانات العملاء **Customer Data**

البيانات الخاصة بالعملاء، مثل الاسم والعنوان وتفاصيل الحساب ومعدل الاستفادة من المنتج، والعلاقات مع عملاء آخرين.

مجموعات العملاء **Customer Groups**

تجميع العملاء الذين يمكن تبويبهم بطريقة ما فى شكل مجموعات، وذلك على أساس نمط الانتفاع بالمنتجات، أو حسب الصناعة، أو الخصائص البيئية. على سبيل المثال، البترول والطاقة، والصيدلة، والخدمات المالية، والاتصالات السلكية واللاسلكية، والهيئات الحكومية والعامة، والأفراد ذوو الدخول المرتفعة، تمثل تصنيفات ممكنة لمجموعات العملاء الخارجيين.

ملف معلومات العملاء **Customer information File**

الموضع الذى يحتفظ فيه ببيانات العملاء.

العلاقات المتبادلة بين العملاء **Customer Interrelationships**

الروابط بين العملاء (مثل الشركة الأم، مورد أو عميل لشركة أخرى لها حساب فى المؤسسة المالية، علاقات أسرية مع عملاء آخرين، وغيرها).

ربحية العملاء **Customer Profitability**

المساهمة فى تغطية التكاليف الإضافية (العامة) التى تحدد بالفرق بين الإيراد المتولد من التعامل مع العملاء وتكاليف العملاء بمفهومها السابق بيانه.

تقسيم العملاء إلى مجموعات **Customer Segmentation**

تجميع العملاء فى شكل مجموعات كوسيلة للتركيز على أنشطة تسويقية أو لإدارة المخاطر.

إدخال البيانات **Data Input**

حصر البيانات يدويًا.

استكشاف البيانات **Data Mining**

استخدام طرق تحليلية للكشف عن العلاقات بين البيانات لمساعدة المنظمة لدعم اتخاذ القرارات.

مستودع (مخزن) البيانات **Data Warehouse**

مخزن إلكترونى فيه تتحول البيانات الخام المستمدة من العديد من المصادر المختلفة فى أشكال متعددة، إلى أشكال مناسبة، موحدة، ومرتبة، ومن ثم يستطيع المستخدمون استخلاص المعلومات المناسبة لدعم القرارات.

خدمات حفظ الودائع **Depositary Services**

منتجات وخدمات الاستثمار والمدخرات التى تقدمها المؤسسات المالية للحصول من المستثمرين على النقود التى تستحق عنها فوائد واجبة الدفع لهم.

تكاليف مباشرة **Direct Costs**

تلك التكاليف الأولية التى تحدث بسبب أداء الوظائف التشغيلية، ولا تتضمن جميع التكاليف غير المباشرة أو الإضافية. وتشكل التكاليف المباشرة محور نظام تحديد التكلفة على أساس النشاط. وتتضمن بصفة عامة جميع التكاليف التى يمكن ربطها بشكل مبرر بالنشاط، المنتج أو العميل. فقد تتضمن الفوائد، المطالبات، العمولات، وجميع عناصر تكاليف التشغيل المباشرة، بالإضافة إلى تكاليف الدعم التى يمكن تخصيصها لكل نشاط، منتج، أو عميل.

الأنشطة الاختيارية غير الإلزامية **Discretionary Activities**

الأنشطة غير الضرورية لمزاولة الأعمال فى الأجل القصير.

النفقات الثابتة الاختيارية غير الملزمة **Discretionary Costs**

النفقات التى تحدث نتيجة لتنفيذ الأنشطة غير الضرورية لمزاولة الأعمال فى الأجل القصير (الأنشطة الاختيارية).

خدمات الاعتمادات المستندية **Documentary Services**

خدمات تعاقدية تقدمها البنوك، بمقتضاها يقوم البنك نيابة عن العميل بسداد قيمة ما يقدم إليه من مستندات من قبل طرف ثالث (عادة فواتير ومستندات شحن) تتعلق بالاعتماد موضع التعاقد.

مكاسب مقابل توفير الأموال **Earnings Credit**

مدفوعات أو دين يستحق لمقدمى الأموال (إيراد فوائد محتسب). فعلى سبيل المثال، هناك فوائد على الودائع تدفع إلى العميل على رصيد ودائعه، ولكن تلك الأموال يجب أن تستخدم للحصول على إيراد فوائد مقابل ذلك. وهنا يكون على الوحدة التى استفادت من تلك الأموال أن تدفع إلى الوحدة التى قدمت الأموال " مكاسب مقابل توفير الأموال".

الفعالية **Effectiveness**

تنفيذ الإجراءات السليمة للوصول إلى هدف معلوم محدد سلفاً.

الكفاءة - الكفاية **Efficiency**

اتخاذ الإجراء الملائم. تنفيذ الإجراءات بشكل جيد، حتى ولو كانت تلك الإجراءات ليست هى الأكثر فعالية فى التنفيذ.

تفويض السلطة (التمكين) **Empowerment**

تمكين الأفراد من التصرف حتى يتم تحفيزهم إلى تحمل المسئولية، وتفويض عملية اتخاذ القرارات إلى ذوى الخبرات والمعارف الملائمة من العاملين بالمنظمة.

خدمات ومنتجات خارجية **External Products and Services**

منتجات وخدمات تقدم إلى عملاء خارجيين .

الأتعاب والعمولات (الرسوم) **Fees and Commissions**

إيراد يتولد عن طريق رسوم تحصل عليها المنظمة مقابل ما توفره من منتجات أو تقدمه من خدمات إلى العملاء.

المحاسبة المالية **Financial Accounting**

تبويب وتسجيل المعاملات المالية التى تقوم بها الوحدة، طبقًا للمفاهيم والمبادئ، والمعايير المحاسبية، والمتطلبات القانونية، وعرض آثار تلك المعاملات أثناء الفترة المحاسبية وفى نهايتها.

الحسابات المالية **Financial Accounts**

قوائم بالمعاملات المالية تضم كل منها المعاملات ذات الطبيعة المتماثلة التى تحدث خلال الفترة التى تعد عنها التقارير المالية.

البيانات المالية **Financial Data**

قيم مالية تعكس التكاليف، والإيرادات، والأرصدة الفعلية، المخططة، أو المتنبأ بها عن فترة محددة. وعادة تكون متاحة فى شكل حسابات فى دفاتر الأستاذ.

مؤسسات مالية **Financial Institutions**

بنوك، جمعيات تعاونية للبناء، شركات توفير وإقراض، بورصة الأوراق المالية، مستشارون فى الاستثمار، سماسرة، وشركات تأمين.

دفاتر أستاذ الحسابات المالية **Financial Ledgers**

مصدر البيانات اللازمة لإعداد التقارير المالية الإلزامية (القانونية)، حيث يتضمن على الأقل الحد الأدنى الذى يستلزمه القانون من البيانات التفصيلية. كذلك تتضمن معظم دفاتر الأستاذ بيانات أكثر تفصيلاً لأغراض الرقابة الإدارية، حيث يتم تحليل البيانات حسب مراكز المسئولية.

التنبؤ **Forecast**

تقديرات متحركة للأداء فى المستقبل، تتأسس على الأداء الجارى، وأرقام الموازنة التخطيطية، والافتراضات الاقتصادية السائدة.

التكاليف المتنبأ بها **Forecast Costs**

أرقام الموازنة المعاد تخطيطها، حيث تمثل تقديرات منقحة للنفقات المخططة.

صرف العملات الأجنبية - الصرف الأجنبى **Foreign Exchange (FX)**

تبادل إحدى العملات مقابل عملة أخرى بمعدلات صرف متفق عليها فى سوق الصرف.

التكاليف الكلية: **Fully Absorbed Costs**

تحميل جميع عناصر التكاليف الثابتة والمتغيرة على وحدة التكلفة. وتمثل هذه التكاليف الأساس لمعظم نظم التكاليف التقليدية، كما يكون من السهل توفيقها مع النتائج المالية؛ نظراً لأن جميع عناصر التكاليف قد حملت على المنتجات، العملاء، والوحدات التنظيمية أو مراكز الربحية.

الأنشطة الأساسية **Fundamental Activities**

الأنشطة التى يجب تنفيذها - باعتبارها متطلباً قانونياً، أو ضرورية للاستمرار فى مزاولة النشاط؛ فتلك الأنشطة تعتبر ضرورية بالنسبة للعمليات الأساسية بالمنظمة.

تكاليف الأنشطة الأساسية **Fundamental Costs**

هى التكاليف التى ترتبط بتنفيذ الأنشطة التى يجب تنفيذها - باعتبارها متطلباً قانونياً، أو ضرورية للاستمرار فى مزاولة النشاط.

تحديد أسعار التحويل الداخلى للأموال **Funds Transfer Pricing**

عملية تعيين قيمة للاستفادة من أموال المنظمة تسدد لمقدم الأموال أو يجعل حسابه دائناً بها (إيراد الفوائد المحتسب أو مكاسب تقديم الأموال)، ويحمل بها مستخدم الأموال (مصروف الفوائد المحتسب أو تكلفة الأموال).

التأمين الشامل **General Insurance**

مصطلح شائع الاستخدام فى المملكة المتحدة لعمليات التأمين فيما عدا التأمين على الحياة، ويتضمن التأمين على الممتلكات والتأمين ضد الحوادث.

دفتر الأستاذ العام **General Ledger**

سجل الحسابات التى تتضمن جميع المعاملات المالية التى تقوم بها المنشأة، بشكل تفصيلى أو ملخص.

التكاليف التاريخية **Historical Costs**

بصفة عامة، هى التكاليف الفعلية للفترات السابقة، والتى عادة ما تكون السنوات الماضية.

مشكلات التطبيق **Implementation Issues**

المشكلات التى تنشأ أثناء حياة المشروع، والتى يجب أن تؤخذ فى الاعتبار، وتنال الاهتمام الكافى بما يضمن النجاح فى تحقيق أهداف المشروع.

مركز دخل **Income Centre**

وحدة تنظيمية يكون فيها المدير مسئولاً بصفة عامة عن توليد الإيرادات، ولكنه ليس مسئولاً عن تكاليف المنتجات أو الخدمات التي تقدم للعملاء، مثل وحدات البيع. وقد يطلق عليها أيضًا مركز إيراد.

التـأمـين **Insurance**

عقد بين طرفين بمقتضاه يوافق المُؤَمِّن على أن يدفع تعويضًا متفقًا عليه إلى المؤمَّن عليه فى حالة حدوث ظروف طارئة متفق عليها. وتتمثل أنواع التأمين الرئيسية فى التأمين على الحياة، والتأمين على الممتلكات، والتأمين البحرى، وتأمين النقل والملاحة الجوية، والتأمين على السيارات، والتأمين لصالح طرف ثالث، والتأمين ضد المرض والحوادث.

وثائق (بوالص) التـأمـين **Insurance Policies**

مستندات يصدرها المُؤَمِّن تتضمن الشروط والحالات التى يغطيها التأمين.

الفـائدة **Interest**

تكلفة يحتسبها المُقْرِض على المقترض نظير استخدامه لأموال القرض لفترة زمنية محددة.

مصروف الفوائد **Interest Expense**

إجمالى الفوائد المدفوعة أو المستحقة للمودع مقابل الأموال المقترضة منه أو مقابل الودائع المستلمة منه عن الفترة التى تعد عنها التقارير.

إيراد الفوائد **Interest Revenue**

إجمالى الفوائد المدفوعة أو المستحقة على المقترض مقابل الأموال المقدمة إليه، أو القروض التى حصل عليها عن الفترة التى تعد عنها التقارير.

المنتجات والخدمات الداخلية **Internal Products and Services**

البضائع أو المساعدة الفنية التى يمكن قياسها المقدمة إلى أقسام أو وحدات تنظيمية أخرى داخل المنظمة.

العمليات البنكية الدولية **International Banking**

خدمات حفظ الودائع والإقراض من أفراد أجانب، أو شركات، أو حكومات، أو بنوك أجنبية أو إليهم.

العمليات البنكية المتعلقة بالاستثمار **Investment Banking**

تقديم تمويل ثابت طويل الأجل لصناعة معينة مقابل الحصول على حصة فى رأس مال الشركة المقترضة، ومن ثم يمكن ممارسة قدر من الرقابة عليها. ويمكن أن يتضمن ذلك أنشطة بنكية متعلقة بالتجارة مثل تمويل عمليات الدمج، أو التجارة فى السلع، أو تقديم الاستشارات بشأن الاستثمار، أو الإرشاد فى مجال السمسرة لتمويل الشركات المساهمة، وغير ذلك.

مركز استثمار **Investment Center**

وحدة تنظيمية يكون فيها المدير مسئولاً عن التكاليف، والإيرادات، والأصول المستخدمة.. وبصفة عامة تتضمن الميزانية العمومية للوحدة كلا النوعين من الأصول النقدية والثابتة. وتدار وحدة الأعمال كوحدة أعمال مستقلة. وغالبًا يطلق عليها وحدة أعمال، وقد تتمثل فى نشاط دعم مثل إدارة المواقع، التموين، أو الطباعة.

إيراد استثمار **Investment Income**

الإيراد الذى يتحقق عن طريق حيازة أى أدوات مالية قابلة للتداول؛ بغرض تحقيق مزايا مالية فى الأجل الطويل.

إدارة الاستثمار **Investment Management**

الاحتفاظ بمحافظ الاستثمارات والرقابة عليها نيابة عن العملاء (عادة صناديق معاشات التقاعد والأشخاص).

التكاليف المشتركة **Joint Costs**

التكاليف والأنشطة التى تتعلق بأكثر من منتج واحد أو خدمة واحدة.

فى الوقت المحدد (جيت) **Just-In-Time (JIT)**

أسلوب إدارى تم تطويره فى القطاع الصناعى، يركز على تطوير علاقات قوية مع الموردين والعملاء، وتحليل الممارسات العملية كوسيلة لتخفيض وقت الاستجابة لطلبات العملاء، وتخفيض المخزون إلى أدنى حد ممكن، وتحسين الربحية والتدفقات .

أسلوب كايزان (التحسين) **Kaizen**

كايزان هو أسلوب إدارى يابانى يتأسس على التحسين التدريجى المستمر، أى تنفيذ الأمور على دفعات صغيرة بشكل أفضل، ووضع وتحقيق معايير دائمًا عالية.

خدمات الإقراض **Lending Services**

توفير الأموال للعملاء مقابل تحميلهم بفائدة على المبالغ التى يقترضونها. وقد يكون السداد على أساس فترات دورية أو قد يدفع المبلغ بالكامل فى تاريخ استحقاق القرض.

الخصوم ـ الالتزامات **Liabilities**

الالتزامات المالية على المنشأة للغير.

تأمين على الحياة **Life Assurance**

عقود بمقتضاها يلتزم المؤَمِّن بأن يدفع إلى المستفيد مبلغًا معينًا من المال فى حالة وقوع حدث معين (عادة وفاة فرد معين).

تحديد تكلفة على أساس دورة الحياة **Lifecycle Costing**

تحديد تكلفة المنتجات على مدى دورة حياتها بالكامل، أو تحديد تكلفة العملاء على مدى عمر العلاقة معهم، وذلك بدلاً من تحديدها لفترة محاسبية واحدة. تمتد دورة حياة المنتج عبر مراحل التطوير، التقديم، النمو، النضج، التدهور، ومرحلة التخلى عن المنتج. إن تحديد التكلفة على مدى دورة الحياة يساعد فى تقدير ربحية المنتج أو العميل.

القيمة على أساس دورة الحياة **Lifetime Value**

قيمة العلاقة مع العميل بالنسبة للمنظمة على أساس البعد الزمنى الذى تستغرقه هذه العلاقة.

المنتجات الجاذبة **Loss Leaders**

منتجات أو علاقات عملاء غير مربحة فى حد ذاتها، ولكن المنظمة تستمر فى تقديمها أو الاحتفاظ بها؛ بغرض جذب العملاء الذين يستفيدون من المنتجات أو الخدمات الأخرى الأكثر ربحية.

المحاسبة الإدارية **Management Accounting**

تطبيق المعارف والخبرات المهنية فى إعداد وعرض المعلومات المالية وغير المالية بطريقة تساعد الإدارة فى مجال صياغة الإستراتيجيات، وفى تخطيط ورقابة التشغيل داخل المنظمة.

المعلومـات الإدارية **Management Information**

حقائق متاحة لدعم عملية اتخاذ القرارات.

نظام المعلومات الإدارية **Management Information System (MIS)**

نظام يتم على أساسه الاحتفاظ ببيانات داخلية وخارجية بطريقة تمكن المديرين من الوصول إليها لدعم اتخاذ القرارات. وقد تم تطوير العديد من مستودعات البيانات كمصادر للبيانات بالنسبة لقواعد بيانات المعلومات الإدارية.

التكاليف الحدية **Marginal ostCs**

تلك التكاليف المتغيرة التى تحدث نتيجة إنتاج وحدة إضافية واحدة من النشاط، المنتج، أو الخدمة. ونظراً لطبيعة تكاليف التشغيل فى المؤسسات المالية حيث تتسم بالثبات النسبى؛ فمن النادر أن تكون التكاليف الحدية مناسبة، باعتبار أنها تتضمن بصفة عامة، الفوائد، المطالبات، العمولات المدفوعة، والتكاليف المباشرة المتنوعة (الأدوات الكتابية، وغيرها).

التأمين على المركبات ذات المحركات **Motor Insurance**

التغطية التأمينية للمركبات التى يتم تشغيلها بمحركات، حيث يحتاج كل منها إلى وثائق تأمين منفصلة لتغطية التلفيات فى الممتلكات والتعرض للالتزامات الناجمة عن تشغيلها.

إعداد التقارير المالية بعملات متعددة **Multicurrency Reporting**

القدرة على عرض المعلومات المالية بالعملة الأصلية أو ترجمة البيانات إلى عملة أخرى باستخدام سعر صرف متفق عليه.

صافى إيراد الفوائد **Net Interest Income**

ناتج طرح مصروف الفوائد من إيراد الفوائد.

الأنشطة التى لا تضيف قيمة **Non-Value Added Activities**

أنشطة اعتبر أنها لا تساهم فى القيمة من وجهة نظر العميل. وهى أيضًا النشاط الذى يمكن أن يتم إلغاؤه دون أن يؤثر على (يخفض) كمية وجودة المخرجات.

الأنشطة التشغيلية **Operating Activities**

الأنشطة التى ترتبط بالمنتجات والخدمات التى تقدم للعملاء، أى أنها ترتبط بعمليات المنظمة اليومية والضرورية لتوفير المنتجات وتقديم الخدمات للعملاء.

تكاليف التشغيل **Operational Costs**

التكاليف التى تتحملها المنظمة بسبب تنفيذ الأنشطة التى ترتبط بالمنتجات والخدمات المقدمة للعملاء (الأنشطة التشغيلية).

البحث عن فرص التحسين **Opportunity Search**

وصف للعملية التى تحدد بمقتضاها التحسينات الممكنة فى الكفاءة والفعالية.

إدارة التكاليف الإضافية **Overhead Cost Management**

منهج لتقييم المساهمة التى تقدمها الأنشطة الإضافية، بحيث تتمكن المنظمة من إعادة تخطيط أو تخفيض التكاليف بدون الإضرار بهيكل الأعمال، وكذا لدعم إستراتيجية الأعمال (أحيانًا يطلق عليها تحليل قيمة الأعباء الإضافية).

التكاليف الإضافية (غير المباشرة) **Overhead Costs**

القيمة الإجمالية للعمل غير المباشر وما يرتبط به من مصروفات. عادة تعرف بأنها تلك التكاليف التى تحدث فى الأقسام التى لا تقوم بعمل يرتبط بشكل مباشر بتوفير المنتجات وتقديم الخدمات للعملاء.

مقاييس (معايير) الأداء **Performance Measure**

مؤشر لإنجاز العمل والنتائج المحققة من تنفيذ نشاط معين. وقد تكون مقاييس الأداء مالية أو غير مالية.

هـدف الأداء **Performance Target**

مقياس للإنجاز المستهدف تحقيقه.

إيراد أقساط التأمين **Premium Income**

رسوم أو أتعاب مدفوعة إلى مؤسسة مالية أو منها، تتعلق بعقود متفق عليها (عادة عقود تأمين).

إعداد الموازنة على أساس الأولويات **Priority-based Budgeting**

طريقة لإعداد الموازنة التخطيطية، بمقتضاها يعاد تقييم جميع الأنشطة فى كل مرة تعد فيها الموازنة. حيث يتم تحديد قيم لمستويات منفصلة لكل نشاط بدءًا من أدنى مستوى ممكن من الخدمات إلى المستوى الأمثل لتلك الخدمات، ثم يتم اختيار توليفة منها بما يتوافق مع مستوى الموارد المتاحة، وكذا مستوى الخدمة المطلوب.

العمليات أو المراحل **Processes**

سلسلة من الأنشطة ذات العلاقة يتم ربطها ببعضها البعض لتحقيق هدف معين.

مخطط العمليات أو المراحل (مخطط التشغيل) **Process Maps**

مخطط يوضح تدفق العمل داخل المنظمة أو بين المنظمات. ويمكن أن تعدد تلك المخططات على مستويات مختلفة من التفصيل تتراوح من تلك التفاصيل التى تشير إلى ماهية العمل الذى يؤدى (العمليات والأنشطة) وحتى كيفية أداء العمل (المهام وخطوات العمل). وتوفر أساليب تخطيط العمليات طريقة منتظمة لفحص سلسلة القيمة بالمنظمة، وكيف تتفاعل عناصرها لتحقيق أهداف المنظمة.

تكلفة المنتج **Product Cost**

القيمة المالية للموارد المستنفدة أثناء تطوير، إنتاج، إدارة، بيع، وتسليم المنتج أو تقديم الخدمة.

تحديد تكلفة المنتج **Product Costing**

حساب الإنفاق على الموارد المستنفدة أثناء تطوير، إنتاج، إدارة، بيع، وتسليم منتج أو مجموعة منتجات.

Product Definition **تعريف المنتج**

رسم صورة للمنتج أو الخدمة فى ضوء المخرجات التى يطلبها العملاء، وفى ضوء الموارد اللازمة لإنتاج المنتج أو تقديم الخدمة.

Product Group **مجموعة المنتجات**

عدد من المنتجات ترتبط مع بعضها ارتباطًا وثيقًا حسب النوع، السوق، أو آلية التسليم (أيضًا يطلق عليه خط إنتاج).

Product Mix **تشكيلة المنتجات**

سلسلة من المنتجات والخدمات التى تقدمها وحدة تنظيمية معينة خلال قناة تسليم معينة أو إلى مجموعة معينة من العملاء.

Product Profitability **ربحية المنتج**

صافى المساهمة التى تحققها المنظمة نتيجة لبيع منتج أو خدمة، والتى تقدر باعتبارها الفرق بين صافى إيراد الفوائد ومصروف الفوائد، وإيراد المضاربات فى سوق المال، والرسوم، والعمولات من ناحية وتكاليف تطوير، إنتاج، إدارة، بيع، وتسليم المنتج أو تقديم الخدمة من ناحية أخرى.

Product Volume **كمية المبيعات من المنتج**

عدد الوحدات المباعة من المنتج أو الخدمة.

Profit Centre **مركز ربحية**

جزء من مجالات الأعمال التى يسهل فيها المحاسبة عن التكاليف والإيرادات. قد يطلق عليه أيضًا مركز أعمال، أو وحدة أعمال، أو وحدة أعمال إستراتيجية.

Quality Circles **دوائر الجودة**

مجموعات صغيرة من العاملين تقوم بشكل تطوعى بتنفيذ أنشطة تحسين الجودة داخل البيئة المحيطة بهم.

Recharge **إعادة تحميل الحساب**

قيود محاسبية يتم بمقتضاها تحويل التكاليف و/أو الإيرادات بين الوحدات المحاسبية على أساس الانتفاع الفعلى أو المخطط.

إعادة التأمين **Reinsurance**

وسيلة لتوزيع المخاطر. فعندما تكون المخاطر كبيرة، بحيث تزيد على ذلك القدر الذى تستطيع أن تتحمله شركة التأمين، فإنها تقوم بنقل ذلك العبء الزائد من المخاطر إلى شركة أو أكثر من شركات إعادة التأمين.

الموارد **Resources**

عناصر اقتصادية تستخدم فى تنفيذ أو أداء الأنشطة.

مركز مسئولية **Responsibility Center**

وحدة تنظيمية أو وحدة محاسبية، يتحمل مسئولية إدارتها شخص معين، تتطلب بشكل عام تكاليف وعادة تحتوى على مجموعة من العاملين الذى يؤدون مهام متجانسة.

المعاملات البنكية المحلية (الصغيرة) **Retail Banking**

تقديم الخدمات البنكية التقليدية (الإقراض وحفظ الودائع) من خلال شبكة فروع البنك إلى العملاء المقيمين فى البيئة المحيطة بالفرع.

مركز إيراد **Revenue Center**

مركز مخصص لزيادة الإيرادات دون أدنى مسئولية عن التشغيل ـ كوحدات البيع. وقد يطلق عليه أيضاً مركز دخل.

مركز خدمة **Service Center**

وحدة تنظيمية تقدم خدمات للوحدات الأخرى داخل المنظمة. وقد يتقاضى مركز الخدمة رسوماً مقابل تلك الخدمات حتى يمكنه تغطية تكاليفه. وقد يتمثل مركز الخدمة فى وظيفة مساندة مثل المراجعة الداخلية أو خدمات النقل.

مستويات الخدمة **Service Levels**

معايير متفق عليها لجودة تقديم الخدمات الداخلية إلى القطاعات الأخرى بالمنظمة (كلما كان ممكناً يجب أن تكون تلك المعايير قابلة للقياس).

محاسبة الظل **Shadow Accounting**

المحاسبة الإدارية التى تنتج معلومات مستقلة لا يمكن أن تدمج مع التقارير النمطية؛ نظراً لأنها قد تتضمن بيانات متكررة، وقد تعرض البيانات بشكل مختلف.

تحليل القيمة من وجهة نظر المساهم Shareholder Value Analysis

دراسة إجمالى العائد الذى يحصل عليه المستثمر والعوامل التى تؤثر عليه، والذى يكون فى شكل توزيعات أرباح، وكذلك شكل نمو أو زيادة فى سعر السهم. ويمكن أن يتحدد العائد باعتباره القيمة الحالية للتدفقات النقدية غير المقيدة (الحرة) التى تحققها المنشأة مخصومة بالمتوسط المرجح لتكلفة رأس المال.

مصدر البيانات Source of Data

من المرجح أن تستمد البيانات الأولية اللازمة لنظام تحديد التكلفة على أساس النشاط وإعداد التقرير عن الربحية من مصادر متعددة تتضمن: نظام الأستاذ العام، نظام محاسبة التكاليف، نظم التنبؤ وإعداد الموازنات التخطيطية. ولكن من غير المرجح أن تستطيع تلك النظم أن تفى بجميع الاحتياجات من البيانات، لهذا فهناك نظم أخرى يمكن أن توفر معلومات مبوبة حسب المنتجات والعملاء، وذلك بالنسبة للتحليلات الأكثر تفصيلاً لمعدل الانتفاع والدخل المباشر الناتج عن التشغيل وكذلك عن الأرصدة. من تلك النظم الأخرى، نظم معالجة المعاملات، التطبيقات المحاسبية (الرواتب، الأصول الثابتة، وغيرها)، وإلى مدى أقل، هناك نظم الشئون الإدارية، نظم إدارة المخاطر، نظم المضاربات فى سوق الأوراق المالية.

أصحاب المصالح مع المنشأة Stakeholder

هؤلاء الأفراد أو المجموعات الذين يمكن أن يتأثروا أو يؤثروا فى التغييرات التى تتم داخل المنظمة، ويندرج تحت هذا المصطلح الملاك، والمستثمرون والإداريون، والعاملون، والموردون، والعملاء.

التكاليف المعيارية (النمطية) Standard Cost

التكاليف المحددة مقدماً فى ضوء مجموعة من الظروف والشروط التى تستلزمها طبيعة النشاط. ويتمثل الهدف الرئيسى للتكاليف المعيارية فى توفير أساس الرقابة وتسعير المنتجات.

تسويات إحصائية Statistical Adjustments

معاملات لا تحتوى على تحويلات فعلية للأموال بين وحدات محاسبية داخل المنظمة، وذلك لأغراض إعداد التقارير الإدارية، ولا تدرج تلك المعاملات ضمن الحسابات المالية.

Statistical Data **بيانات إحصائية**

المعلومات غير المالية المخزونة كجزء من قاعدة المعلومات الإدارية (مثل كميات المبيعات من المنتجات، عدد العاملين، معدل الانتفاع بالنشاط، معدلات الخطأ، عدد العملاء الجدد، عدد العملاء المفقودين، إلى آخره).

Strategic Cost Management **الإدارة الإستراتيجية للتكلفة**

تخطيط وتعيين (تخصيص) الموارد فى الأجل الطويل، وذلك بغرض تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

Strategic Management Accounting **المحاسبة الإدارية الإستراتيجية**

توفير وتحليل المعلومات المالية وغير المالية عن قطاعات السوق والمنافسين، ومتابعة إستراتيجيات المنظمة وإستراتيجيات منافسيها فى تلك الأسواق فى الأجل الطويل، وذلك للمساعدة فى عمليات اتخاذ القرارات.

Strategy **إستراتيجية**

مجموعة إجراءات تتضمن تحديد مواصفات الموارد اللازمة لتحقيق هدف محدد.

Sustaining Activities **الأنشطة المساندة**

الأنشطة التى لا ترتبط مباشرة بتوفير المنتج أو تقديم الخدمة إلى العملاء، ولكنها تؤدى من أجل الاستمرار فى مزاولة الأعمال.

Sustaining Costs **التكاليف الإضافية (العامة)**

التكاليف التى ترتبط بتنفيذ الأنشطة المساندة التى تؤدى من أجل الاستمرار فى مزاولة الأعمال.

Technical Cost Centre **مركز التكاليف الفنية**

وحدة محاسبية فى الأستاذ العام يتم فيها تسجيل التكاليف التى تتحملها المؤسسة المالية مقابل الاستفادة من خدمات خارجية، مثل تكاليف الاتصالات السلكية واللاسلكية، تكاليف الإيجار، وذلك قبل تحميلها على مراكز المسئولية الملائمة (المستفيدة).

Technical Revenue Centre **مركز الإيرادات الفنية**

وحدة محاسبية فى الأستاذ العام يتم فيها تسجيل الإيرادات التى تحصل عليها

المؤسسة المالية مقابل تقديم خدمات خارجية، مثل إيرادات الاستثمار، إيراد الوحدات التابعة، أو البنود الاستثنائية الأخرى، وذلك بغرض اندماجها فى الحسابات المالية.

إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management (TQM)

عملية التحسين المستمر للبحث عن أوجه القصور فى التشغيل وتحديدها، ومن ثم التخلص منها.

إيراد المضاربات فى سوق المال Trading Income

الإيراد الذى يترتب على معاملات المضاربات فى أسواق المال وعمليات الصرف الأجنبى. ويمكن أن تتم تلك المعاملات بأى أداة من الأدوات المالية القابلة للتداول متضمنة الصرف الأجنبى، شهادات الإيداع، عملة اليورو، استثمارات بأسعار مستقبلية، المعاملات الخيارية، الأسهم، السندات، والأوراق المالية الأخرى.

سعر التحويل Transfer Pricing

السعر الذى تحول على أساسه المنتجات أو الخدمات من مرحلة إلى أخرى أو من قسم إلى آخر، أو من عضو فى مجموعة إلى آخر. ويتوقف مدى تغطية التكاليف وتحقيق الأرباح على السياسة المتبعة فى هذا الشأن. على سبيل المثال، قد يتأسس سعر التحويل على التكلفة المباشرة، التكلفة الكلية، سعر السوق، أو السعر التفاوضى بين مقدم السلعة أو الخدمة ومستخدمها (CIMA Management Accounting Guide No.1).

قيود التحويلات الداخلية Transfers

قيود محاسبية تتضمن إعادة تحميل تكاليف و/أو إيرادات فيما بين الوحدات المحاسبية على أساس الاستخدام الفعلى أو المخطط بالموازنة.

سلسلة القيمة Value Chain

عرف مايكل بورتر Michael Porter سلسلة القيمة فى مؤلفه بعنوان "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance (Free Press 1985)" بأنها نموذج يصور التسلسل المنطقى لمكونات أو مراحل تشغيل الأعمال. هذه النماذج تبوب المكونات أو المراحل إلى نوعين رئيسيين: أساسية ومساندة. المكونات الأساسية هى تلك الأنشطة التى تتعلق بشكل مباشر بتوفير المنتج أو تقديم السلعة للعميل، مثل أنشطة تطوير المنتجات، التشغيل، التوزيع، إلى آخره. أما المكونات الثانوية (المساندة) فتوفر

البنية الأساسية اللازمة لتنفيذ المكونات الأساسية، مثل البنية الأساسية للمنشأة، إدارة الموارد البشرية، إدارة التقنية، وإدارة المخاطر.

رسوم متنازل عنها اختياريًا **Waived Fees**

مقدار الخفض فى الرسوم أو الخصم فى الأسعار الذى تقدمه المنظمة إلى عميل معين.

المعاملات بين البنوك **Wholesale Banking**

عمليات الاقتراض والإقراض بمبالغ كبيرة فيما بين البنوك وبعضها البعض من خلال سوق المعاملات البينية بين البنوك.

الموازنة على الأساس الصفرى **Zero-based Budgeting**

طريقة لإعداد الموازنة التخطيطية، بمقتضاها يعاد تقييم جميع الأنشطة فى كل مرة تعد فيها الموازنة. حيث يتم تحديد قيم لمستويات منفصلة لكل نشاط بدءًا من الصفر إلى المستوى الأمثل لتلك الخدمات، ثم يتم اختيار توليفة منها بما يتوافق مع مستوى الموارد المتاحة وكذا مستوى الخدمة المطلوب. ويتطلب إعداد الموازنة على الأساس الصفرى أن يتم تبرير النفقات التى تزيد على الأساس الصفرى، كما يتم تقدير تلك التكاليف لمستويات مختلفة من المخرجات والخدمات، أى يتم تبرير إجمالى النفقات وليست النفقات الإضافية.

المؤلفة فى سطور

جولى مابرلى تعمل مستشارةً إداريةً بقطاع الخدمات المالية الدولية لدى برايس ووتر هاوس كوبرز؛ حيث إنها متخصصة فى تطوير واستخدام المعلومات الإدارية فى القطاع المالى. وقد عملت منذ عام ١٩٨٦م مع بنوك وشركات تأمين فى أستراليا، وكندا، وجنوب أفريقيا، والولايات المتحدة الأمريكية، والشرق الأوسط، وأوروبا، وذلك فى مجال قياس الربحية/ الأداء فى المؤسسات المالية. بالإضافة إلى ذلك؛ فإنها محاضرة محترفة فى مجال إدارة التكلفة وتحسين الأرباح.

وقد قامت بتأليف كتاب آخر بعنوان: **إدارة المستقبل فى المؤسسات المالية** "Managing The Future in Financial Institutions" (نشر أيضًا عن طريق شركة فاينانشيال تايمز بيتمان للنشر)، حيث يناقش التغيرات الكبيرة والصعبة التى تؤثر على صناعة الخدمات المالية والحاجة إلى معلومات إدارية أفضل لدعم عملية اتخاذ القرارات اللازمة فى هذه البيئة، ويقدم الكتاب أدوات للمساعدة فى مجال تطوير المعلومات.

وقبل انضمامها إلى برايس ووتر هاوس كوبرز، عملت جولى محاسبة فى بنك ميدلاند، ومحللة نظم ومحللة تنظيم وإدارة لدى بنك أمريكا، ومحللة تنظيم وإدارة لدى شركة نسلة.

على مدى (١٥٠) عامًا قدمت دار نشر برايس ووتر هاوس كوبرز المساعدة إلى الشركات العالمية الرائدة فى حل الكثير من المشكلات الصعبة التى واجهتها فى تنفيذ الأعمال. والآن ومن خلال شبكة تنتشر فى جميع أنحاء العالم تضم مائة ألف محترف فى (١٢٠) دولة ومقاطعة، تقدم برايس ووتر هاوس كوبرز المساعدة للعملاء فى مجالات وضع وتنفيذ إستراتيجيات تحسين أداء الأعمال، وتفعيل التغييرات التنظيمية والإستراتيجية، واستخدام تقنية المعلومات من أجل الحصول على مزايا تنافسية، وأخيرًا الوفاء بمتطلبات المراجعة (التدقيق) والضرائب.

المترجم فى سطور

- أ.د. أحمد محمد أحمد زامل، من مواليد الشرقية - جمهورية مصر العربية عام ١٩٥١م.

المؤهل العلمى:

- الدكتوراه تخصص محاسبة إدارية وتكاليف من جامعة الزقازيق - Southampton (طبقًا لنظام الإشراف المشترك للبعثات) مصر/ بريطانيا.

الوظيفة:

- أستاذ المحاسبة بمعهد الإدارة العامة سابقًا.

الأنشطة العلمية:

- له أربعة عشر بحثًا واثنا عشر كتابًا منشورًا فى مجالات المحاسبة المختلفة.
- شارك فى المناقشة والإشراف على العديد من رسائل الماجستير والدكتوراه فى المحاسبة.
- محاسب قانونى، وزميل جمعية الضرائب المصرية، وعضو كل من جمعية المحاسبين والمراجعين المصرية، والجمعية العربية للتكاليف، جمعية إدارة الأعمال العربية، وأكاديمية تنمية الموارد البشرية بواشنطن AHRD.
- عضو هيئة تحرير دورية الإدارة العامة سابقًا.
- شارك فى فرق عمل لتقديم العديد من العمليات الاستشارية فى مجالات تصميم النظم المحاسبية وتقييم المشروعات ودراسة الجدوى الاقتصادية والتى مول العديد منها البنك الدولى (خمس دراسات للجدوى لمشروع تطوير وتنمية السياحة النهرية فى مصر) وهيئة الأمم المتحدة (مشروع تطوير النظم واللوائح المالية بجامعة الدول العربية).
- قدم العديد من الدورات التدريبية فى مجالات المحاسبة المختلفة فى العديد من الدول العربية (الكويت، الإمارات (دبى)، السعودية، الأردن، مصر، ليبيا، المغرب)، وجامعة الدول العربية والجامعة الأمريكية بالقاهرة.

مراجع الترجمة فى سطور

- د. سعد بن صالح بن عبدالله الرويتع من مواليد الرياض عام ١٣٨٠هـ.

المؤهل العلمى :

- دكتوراه الفلسفة فى المحاسبة من جامعة كلورادو بالولايات المتحدة الأمريكية.

الوظيفة الحالية:

- أستاذ مشارك بقسم المحاسبة - جامعة الملك سعود.

الإنجازات العلمية :

- تأليف عدد من الأبحاث العلمية المنشورة فى مجالات علمية متخصصة.
- تأليف وإعداد المحتوى العلمى لعدد من المواد التدريبية فى مجالات المحاسبة المختلفة.
- تحكيم عدد من الأبحاث لمجلات علمية محكمة ولمؤسسات تعليمية.
- مراجعة وتحكيم عدد من الكتب لمؤسسات علمية مختلفة.
- تقديم استشارات لعدد من الشركات والمؤسسات العامة فى مجالات المحاسبة.

حقوق الطبع والنشر محفوظة لمعهد الإدارة العامة ولا يجوز اقتباس جزء من هذا الكتاب أو إعادة طبعه بأية صورة دون موافقة كتابية من المعهد إلا في حالات الاقتباس القصير بغرض النقد والتحليل ، مع وجوب ذكر المصدر .

تم التصميم والإخراج الفنى والطباعة فى
الإدارة العامة للطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة - ١٤٢٤هـ

هذا الكتاب:

يفحص الضغوط المتزايدة على الربحية التى تواجهها المؤسسات المالية، ويوفر الأساليب والأدوات التى يمكن أن تُحدِث تغييرات مهمة فى السلوك الإدارى بتركيز الاهتمام على أنماط الصرف والعمليات التشغيلية.

ويقدم الكتاب زيادة إستراتيجية للقيمة، وينظر فى كيفية دعم ذلك من خلال الأساليب المبنية على النشاط. وهو يشتمل على:

- مراجعة للاستخدامات المختلفة لتحديد التكلفة على أساس النشاط ضمن المؤسسات المالية، بما فى ذلك المشكلات التى تتكرر مواجهتها أكثر من غيرها.
- إدارة القيمة الإستراتيجية والتركيز عليها، حيث تحدد الاستخدامات الرئيسية لتحديد التكلفة على أساس النشاط والربط بينها وبين الأنماط المختلفة من المؤسسات المالية.
- آليات حساب التكلفة على أساس النشاط.
- مدخل لتطبيق نظام معلومات مبنى على النشاطات من خلال أربع وعشرين خطوة أساسية مجمَّعة فى ست مراحل عامة.

وكذلك حالات دراسية وجداول وملخص لكل فصل.

ردمك: ٤-١١٤-١٤-٩٩٦٠

تصميم وإخراج وطباعة الإدارة العامة للطباعة والنشر - معهد الإدارة العامة ١٤٢٤هـ